

# LIVRO ELETRÔNICO

# ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

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

# Tipo de Aula em PDF:

✓ Aula em PDF Autossuficiente (Teoria e Questões comentadas)

Aula em PDF de Revisão (Direto ao Ponto)

Aula em PDF de Reta Final

Autor: FERNANDA SENHORINI E ALVARO COSTA JR (Me)







Sumario
1
1. MODELO BUROCRÁTICO3
2. PRINCÍPIOS DO MODELO BUROCRÁTICO6
3. CARACTERÍSTICAS DA BUROCRACIA7
5. DISFUNÇÕES DO MODELO BUROCRÁTICO10
6. BUROCRACIA X DISFUNÇÃO DA BUROCRACIA11
7. MAPA MENTAL - RESUMINDO O MODELO BUROCRÁTICO15
8. PARADIGMA PÓS-BUROCRÁTICO16
9. A ASCENSÃO DO NWS (NEO-WEBERIAN STATE): A EMERGÊNCIA DE UM
NOVO PARADIGMA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA30
10. MODELOS PÓS-BUROCRÁTICOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA:
NOVA GOVERNANÇA PÚBLICA
11. ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: DO MODELO RACIONAL-LEGAL AO PARADIGMA PÓS-BUROCRÁTICO NO BRASIL
12. A REFORMA DO ESTADO E A NOVA GESTÃO PÚBLICA NO BRASIL:
IMPACTOS E INOVAÇÕES DO PDRAE DE 1995
13. REVISÃO POR QUESTÕES COMENTADAS (FGV)69
14. LISTA DE QUESTÕES DO REVISÃO POR QUESTÕES COMENTADAS
(FGV)
<b>15. GABARITO: REVISÃO POR QUESTÕES COMENTADAS FGV</b>
<b>16. REVISÃO POR QUESTÕES COMENTADAS (MULTIBANCAS)</b>
16. GABARITO COMENTADO DO REVISÃO POR QUESTÕES COMENTADAS
(MULTIBANCAS)



# 1. MODELO BUROCRÁTICO

Em uma perspectiva histórico-evolutiva existiram três modelos teóricos de Administração Pública: **patrimonialista, burocrático e gerencial.** Embora tenha 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.

## Fique Atento

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 esforções 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 avanço da organização burocrática tem sido sua superioridade técnica sobre todos os outros modelos de organização.

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, consequentemente, 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:

## Fique Atento

#### 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, consequentemente, 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.

# 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:



## Fique Atento

FORMALISMO	IMPESSOALIDADE	PROFISSIONALISMO
Os deveres e as atribuições são determinados por normas e regulamentos.	As relações são definidas pela	
As normas são responsáveis pela padronização da rotina e procedimentos da administração pública.	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.
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).

# 3. CARACTERÍSTICAS DA BUROCRACIA

O modelo burocrático possui algumas características marcantes como:

- 1. **CARÁTER LEGAL DAS NORMAS:** as atividades dos servidores são pautadas em normas.
- 2. **CARÁTER FORMAL DAS COMUNICAÇÕES:** as comunicações devem ser escritas de acordo com as normas e procedimentos.
- 3. **PROCEDIMENTOS E ROTINAS PADRONIZADAS:** para criar previsibilidade, os procedimentos e as rotinas foram padronizados.



- 4. 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.
- 5. **PREVISIBILIDADE E DECISÕES RÁPIDAS:** com as rotinas criadas há uma maior previsibilidade das situações, tornando o processo de decisão mais rápido.
- 6. **ESPECIALIZAÇÃO E PROFISSIONALIZAÇÃO:** havia a defesa de carreira pública, profissionais deveriam ser especializados nas rotinas e procedimentos criados.
- 7. **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.

#### **DIRETO DO CONCURSO**

# 1. FGV - 2024 - Consultor Legislativo (CM Fortaleza)/Administração Pública

Inicialmente, o conceito de burocracia remetia aos funcionários do Estado, seus conhecimentos e suas práticas. Somente no final do século XIX e início do século XX, especialmente após a obra de Max Weber, o termo passou a ser aplicado em empresas, para definir o processo de racionalização e profissionalização de todas as organizações no mundo contemporâneo.

# Assinale a opção que compreende uma característica da administração burocrática weberiana.

- A) Discricionariedade do burocrata do nível da rua.
- B) Estrutura organizacional plana.



- C) Atividade profissional que exige remuneração variável.
- **D)** Estatuto da instabilidade funcional.
- **E)** Meritocracia e igualdade de acesso aos cargos públicos.

### Gabarito: Letra E

#### \* Comentário:

A administração burocrática desenvolvida por **Max Weber** consolidou-se como um modelo organizacional racional, baseado na **normatização**, **impessoalidade**, **hierarquia e meritocracia**. Esse modelo foi fundamental para substituir a administração patrimonialista, marcada pelo nepotismo e pelo uso privado da coisa pública.

## Segundo Augustinho Vicente Paludo (2022, p. 90-91):

"São características da Burocracia:

- √ Caráter legal das normas;
- ✓ Caráter formal das comunicações;
- ✓ Caráter racional e divisão do trabalho;
- ✓ Hierarquia da autoridade;
- ✓ Rotinas e procedimentos padronizados;
- ✓ Impessoalidade nas relações;
- ✓ Competência técnica e meritocracia;
- ✓ Especialização da administração;
- ✓ Profissionalização dos funcionários; e
- ✓ Previsibilidade de funcionamento."

### Alternativa E – Correta

A meritocracia e a igualdade de acesso aos cargos públicos são pilares centrais da administração burocrática. Weber defendia que o ingresso e a progressão na carreira pública deveriam se basear em competência técnica e desempenho, afastando práticas personalistas e favorecendo a impessoalidade na administração.



#### ★ Análise das alternativas incorretas:

X Alternativa A) Discricionariedade do burocrata do nível da rua A burocracia limita a discricionariedade dos agentes públicos, impondo regras e procedimentos padronizados para evitar arbitrariedades.

## X Alternativa B) Estrutura organizacional plana

A burocracia se caracteriza por **múltiplos níveis hierárquicos**, garantindo a supervisão contínua e a divisão de responsabilidades.

X Alternativa C) Atividade profissional que exige remuneração variável O modelo burocrático prevê salários fixos e estabilidade funcional, sem remuneração baseada no desempenho, o que evita influências externas e instabilidade na gestão pública.

## X Alternativa D) Estatuto da instabilidade funcional

Na verdade, o modelo burocrático assegura a **estabilidade funcional**, garantindo previsibilidade e segurança no exercício da função pública.

## Referências Bibliográficas:

- PALUDO, Augustinho Vicente. *Administração Pública*. 10<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro: Forense, 2022.
- WEBER, Max. *Economia e Sociedade*. 2ª ed. Brasília: Editora UNB, 1999.

# 5. 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, em que 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.

# 6. BUROCRACIA X DISFUNÇÃO 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.

#### **DIRETO DO CONCURSO**

## 2. FGV - 2024 - Analista Legislativo III (ALESC)/Administrador

Ao longo do tempo, a Administração Pública foi influenciada por diversas mudanças globais e locais na forma de administrar. O surgimento de um Estado moderno, destinado a organizar a vida social, introduziu modelos significativos na história do Brasil. O modelo burocrático de Max Weber realizou grandes movimentos na Administração Pública e Privada e no terceiro setor no século XX.

Assinale a opção que apresenta uma disfunção do modelo burocrático weberiano.

- A) Miopia.
- B) Impessoalidade.
- C) Caráter legal das normas.
- D) Caráter formal das comunicações.
- E) Previsibilidade do comportamento.



Gabarito: Letra A

Comentário:

A administração burocrática, desenvolvida por Max Weber, estabeleceu um modelo de organização baseado na hierarquia, impessoalidade e regras formais. No entanto, esse modelo apresentou algumas disfunções ao longo do tempo.

Alternativa A - Correta:

A miopia organizacional é uma disfunção da burocracia que se refere ao foco excessivo nos procedimentos e regras, em detrimento dos objetivos finais e das necessidades dos cidadãos. Isso pode levar à ineficiência e à falta de inovação, pois os funcionários priorizam a conformidade estrita às normas sem considerar os impactos reais das decisões. Como destaca Merton (1940):

- ☐ "A ênfase excessiva na conformidade às regras pode levar à miopia organizacional, onde os objetivos finais são esquecidos." (MERTON, 1940)
- Exemplo prático: Um órgão público que adota processos rígidos para concessão de benefícios sociais, levando à demora excessiva na análise de pedidos, mesmo em situações emergenciais.
- X Análise das Alternativas Incorretas:
- B) Impessoalidade Incorreta.

A impessoalidade é um princípio fundamental da burocracia e busca garantir a igualdade de tratamento entre os administrados. Não se trata de uma disfunção, mas sim de uma característica positiva do modelo burocrático, pois evita favorecimentos indevidos.

C) Caráter legal das normas - Incorreta.

A burocracia se baseia em um arcabouço normativo estruturado para garantir a previsibilidade e a segurança jurídica. Portanto, o caráter legal das normas é um pilar do modelo burocrático, e não uma falha.

D) Caráter formal das comunicações – Incorreta.

A formalização das comunicações busca garantir clareza, rastreabilidade e responsabilidade nas decisões administrativas. Assim, essa característica contribui para a organização do modelo burocrático, não sendo uma disfunção.



E) Previsibilidade do comportamento – Incorreta.

A previsibilidade permite que as decisões administrativas sigam padrões consistentes, evitando arbitrariedades. É uma característica essencial para a estabilidade e eficiência da Administração Pública, e não uma falha do sistema burocrático.

Referências Bibliográficas:

 MERTON, Robert K. Bureaucratic Structure and Personality. Social Forces, 1940.

• CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à Teoria Geral da Administração.* 9ª ed. Elsevier, 2014.

3. FGV - 2024 - Consultor Legislativo (CM Fortaleza)/Administração Pública

A Administração Pública burocrática foi adotada porque era uma alternativa muito superior à Administração Patrimonialista do Estado. Entretanto, o pressuposto de eficiência no qual se baseava não se revelou real quando o pequeno Estado liberal do século XIX tornou-se o grande Estado social e econômico do século XX.

Assinale a opção que compreende uma característica da Administração Pública burocrática que compromete o pressuposto da eficiência.

A) Discricionariedade.

**B)** Responsividade.

C) Orientação para o cliente.

**D)** Auto-referida.

E) Homeostase.

**Gabarito: Letra D** 

Comentário:

A questão trata das **disfunções da Administração Pública Burocrática** e sua relação com a eficiência. Esse modelo, apesar de ter sido um avanço em relação



ao patrimonialismo, gerou uma série de problemas práticos, como a rigidez excessiva e a burocratização dos processos internos.

### Alternativa D – Correta

A Administração Pública burocrática é **autorreferida** porque prioriza a **manutenção e funcionamento da própria máquina estatal** acima da entrega de serviços públicos eficientes para a sociedade. Há um distanciamento entre o Estado (prestador do serviço) e os cidadãos (usuários), o que compromete diretamente o princípio da eficiência.

Segundo **Augustinho Vicente Paludo** (2022), o modelo burocrático apresenta disfunções que afetam seu desempenho:

✓ **Resistência a mudanças** – Servidores tendem a resistir a novas formas de gestão, pois as regras rígidas trazem segurança.

✓ **Despersonalização** – O foco está na função do cargo, sem levar em consideração o aspecto humano dos servidores.

✓ **Rigidez e falta de flexibilidade** – O cumprimento estrito das normas impede agilidade e inovação.

✓ **Distanciamento do cidadão** – A burocracia se isola e passa a priorizar o próprio funcionamento, sem considerar a experiência do usuário.

✓ **Decisões distantes da realidade** – Decisões administrativas são tomadas em níveis superiores, sem um contato próximo com a execução prática.

## ★ Análise das alternativas incorretas:

## X Alternativa A) Discricionariedade

A discricionariedade não compromete a eficiência da burocracia, pois é um instrumento legítimo para tomada de decisão dentro dos limites legais.

## X Alternativa B) Responsividade

A responsividade é um traço da administração gerencial, que busca maior interação entre Estado e sociedade.

# X Alternativa C) Orientação para o cliente



Essa característica pertence ao modelo de Nova Gestão Pública (NGP), onde o cidadão é tratado como cliente e o foco é a entrega eficiente de serviços.

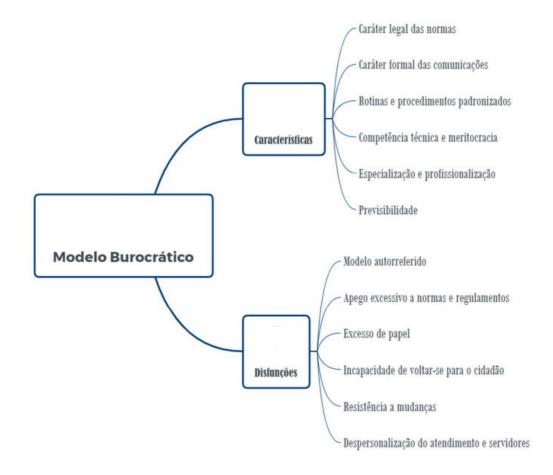
## X Alternativa E) Homeostase

Homeostase refere-se à capacidade de um sistema manter seu equilíbrio. A administração burocrática, apesar de sua rigidez, não possui uma homeostase perfeita, pois sofre influência externa e interna que impactam seu funcionamento.

## Referências Bibliográficas:

PALUDO, Augustinho Vicente. *Administração Pública.* 10ª ed. Rio de Janeiro: Forense, 2022.

## 7. MAPA MENTAL - RESUMINDO O MODELO BUROCRÁTICO





# 8. PARADIGMA PÓS-BUROCRÁTICO

No século XIX, quando a administração pública burocrática, descrita por Max Weber como uma forma de dominação racional-legal, substituiu a patrimonialista, sem dúvidas o impacto positivo se deu no cerceamento ao nepotismo, clientelismo, personalismo, corrupção e ineficiência inerentes ao modelo anterior.

Como lembra Bresser Pereira, não obstante os avanços da profissionalização alcançados pelo modelo burocrático de administração, ele trazia embutido uma contradição intrínseca demonstrada abaixo:

# CONTRADIÇÃO INTRÍNSECA DO MODELO BUROCRÁTICO DE ADMINISTRAÇÃO

De um lado a definição rígida dos meios e processos mais adequados (eficientes) para o alcance dos fins visados.

De outro, um mundo em plena transformação tecnológica e social exigindo dos gestores da coisa pública um processo de tomada de decisão mais ágil, descentralizado e mais voltado para o controle de resultados do que o controle de procedimentos.

A resposta em várias partes do mundo desenvolvido se deu com o movimento cunhado **nova gestão pública** (*New Public Management*). De acordo com Holmes & Shand, 1995 e Hood & Jackson (1991), citados por Martins e Marini (2004), a Nova Gestão Pública (NGP):

"é um conjunto de argumentos e filosofias administrativas aceitas em determinados contextos e propostos como novo paradigma de gestão pública a partir da emergência dos temas crise e reforma do Estado nos anos 80".



De maneira geral, apontas os autores, que gestão pública seria dotada das seguintes características:

- a) caráter estratégico ou orientado por resultado do processo decisório;
- b) descentralização;
- c) flexibilidade;
- d)desempenho crescente e pagamento por desempenho/produtividade;
- e) competitividade interna e externa;
- f) direcionamento estratégico;
- g) transparência e cobrança de resultados (accountability);
- h) padrões diferenciados de delegação e discricionaridade decisória;
- i) separação da política de sua gestão;
- j) desenvolvimento de habilidades gerenciais;
- k) terceirização;
- I) limitação da estabilidade de servidores e regimes temporários de emprego; e
- m) estruturas diferenciadas.

No Brasil, em razão de publicações na década de 90 capitaneadas por Bresser Pereira e equipe, o movimento foi também conhecido como a administração pública gerencial. Ainda, reconhecido também como modelo pósburocrático.

Conquanto haja por meio da administração púbica gerencial uma superação e, em certa medida, um rompimento com o modelo weberiano, o novo paradigma não implicou negar as vantagens advindas deste último.

Conforme o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado de (1995), leitura obrigatória para estudiosos e aspirantes a cargos na administração pública e ainda fonte de questões das bancas principais quando o tema é reforma administrativa, caso inclusive do nosso concurso em que aparece explícito:



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

Podemos observar que a principal diferença entre a administração gerencial e **o modelo burocrático reside na forma de controle:** 

ADMINISTRAÇÃO GERENCIAL	MODELO BUROCRÁTICO	
A administração gerencial	A burocracia concentrava suas	
coloca suas atenções sobre os	atenções nos processos, buscando	
resultados.	fazer com que as atividades dos	
Foca no controle <i>a posteriori</i> ,	servidores atendessem à legislação.	
verificando se os resultados	Fazia um controle <i>a priori</i> , tudo	
esperados foram alcançados.	necessitando de autorização.	

A administração pública gerencial assume que se deve combater o nepotismo e a corrupção, mas que, para isto, não são necessários procedimentos rígidos. Estes procedimentos rígidos podem ter sido necessários quando dominavam os valores patrimonialistas, mas não o são hoje, quando já existe uma rejeição universal à confusão entre patrimônios público e privado. Por outro lado, emergiram novas modalidades de apropriação da res



publica pelo setor privado, que não podem ser evitadas pelo recurso aos métodos burocráticos.

Segundo Bresser Pereira:

Para que se proceda ao controle dos resultados, descentralizadamente, em uma administração pública, é preciso que políticos e funcionários públicos mereçam pelo menos um certo grau de confiança. Confiança limitada, permanentemente controlada por resultados, mas ainda assim suficiente para permitir a delegação, para que o gestor público possa ter liberdade de escolher os meios mais apropriados ao cumprimento das metas acordadas, ao invés de fixar metas e procedimentos em lei. Na administração burocrática, esta confiança não existe. A gestão por resultados se caracteriza pela maior autonomia do gestor público na escolha dos meios em troca de uma responsabilização por resultados.

Bresser fala em "CONFIANÇA LIMITADA", porque a administração gerencial substitui a desconfiança total da administração burocrática.

A administração confia no servidor, deixa escolher os meios, mas controla os resultados - NÃO É uma confiança ilimitada.

O modelo de gestão por resultados é um dos grandes avanços trazidos pela Administração Gerencial. Como dito, a ideia da Administração Gerencial foi mudar a forma do controle para permitir uma gestão mais flexível, sem as amarras da burocracia, para então cobrar resultados do gestor público.

O fundamento básico da **gestão por resultados** é que:



- [1] De um lado, a Administração confere autonomia ao gestor público na gestão de recursos financeiros, materiais e humanos, para:
- [2] De outro, cobrar resultados.

Bresser Pereira arrolou ainda, no Caderno Mare n. 01 (1997), as principais características da administração pública gerencial focada nos resultados:

- a) orientação da ação do Estado para o cidadão-usuário ou cidadãocliente;
- **b)** ênfase no controle dos resultados através dos contratos de gestão (ao invés de controle dos procedimentos);
- c) fortalecimento e aumento da autonomia da burocracia estatal, organizada em carreiras ou corpos de Estado, e valorização do seu trabalho técnico e político de participar, juntamente com os políticos e a sociedade, da formulação e gestão das políticas públicas;
- d) separação entre as secretarias formuladoras de políticas públicas, de caráter centralizado, e as unidades descentralizadas, executoras dessas mesmas políticas;
- e) distinção de dois tipos de unidades descentralizadas: as agências executivas, que realizam atividades exclusivas de Estado, por definição monopolistas, e os serviços sociais e científicos de caráter competitivo, em que o poder de Estado não está envolvido;
- f) transferência para o setor público não-estatal dos serviços sociais e científicos competitivos;
- g) adoção cumulativa, para controlar as unidades descentralizadas, dos mecanismos (1) de controle social direto, (2) do contrato de gestão em que os indicadores de desempenho sejam claramente definidos e os resultados medidos, e (3) da formação de quase-mercados em que ocorre a competição administrada;



h) terceirização das atividades auxiliares ou de apoio, que passam a ser licitadas competitivamente no mercado.

O esquema abaixo simplifica as ideias principais da administração pública gerencial:



## 8.1 As Três Correntes da Administração Pública Gerencial

No texto clássico, Abrucio(1997)<sup>1</sup>, a modernização da administração pública gerencial se desdobrou em três grandes correntes ao longo do tempo: **o modelo gerencial puro, o consumerismo e o Public Service Orientation (PSO)**. Cada uma dessas abordagens representou um avanço em relação ao modelo burocrático tradicional, mas com características e ênfases distintas.

#### 8.1.1 O Modelo Gerencial Puro

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> Abrucio, Fernando Luiz. **O impacto do modelo gerencial na Administração Pública Um breve estudo sobre a experiência internacional recente**. Cadernos ENAP. 10. 1997.



O modelo gerencial puro surgiu como resposta à crise fiscal e à ineficiência dos sistemas burocráticos. Influenciado pelo neoliberalismo, buscava reduzir custos, aumentar a produtividade e flexibilizar a administração pública. Entre suas principais características, destacam-se:

- Enxugamento do Estado por meio da privatização e cortes de pessoal;
- Foco na eficiência operacional e no controle rígido dos gastos públicos;
- Descentralização administrativa como forma de melhorar a gestão e dar maior autonomia às agências governamentais.

Entretanto, esse modelo enfrentou desafios, especialmente por sua **ênfase** excessiva na eficiência em detrimento de valores como equidade e accountability.

## 8.2.2 O Consumerismo e a Qualidade dos Serviços Públicos

O **consumerismo** surgiu como um ajuste ao modelo gerencial puro, buscando conciliar eficiência com a **satisfação do usuário dos serviços públicos**. Esse paradigma trouxe uma visão mais próxima à do setor privado, introduzindo conceitos como:

- Cidadão tratado como cliente, com maior poder de escolha sobre os serviços públicos;
- Competição entre unidades prestadoras de serviços públicos para estimular a melhoria da qualidade;
- Contratos de gestão e mensuração da qualidade do serviço como instrumentos de responsabilização.

Apesar dos avanços, o consumerismo recebeu críticas por tratar o cidadão meramente como um consumidor, desconsiderando a dimensão política e coletiva dos serviços públicos. Além disso, esse modelo poderia gerar desigualdades, favorecendo aqueles que tinham maior capacidade de organização e voz ativa.

# 8.2.3. Public Service Orientation (PSO): Um Novo Caminho para a Gestão Pública



A corrente do **Public Service Orientation (PSO)** surge como uma resposta crítica ao consumerismo e ao modelo gerencial puro. Em vez de reduzir o cidadão a um mero cliente, a PSO propõe um **modelo baseado na esfera pública, na participação cidadã e na equidade na prestação dos serviços**.

Os princípios centrais da PSO incluem:

- Transparência e accountability como elementos essenciais na administração pública;
- Participação ativa dos cidadãos na formulação e avaliação das políticas públicas;
- Equidade como princípio fundamental, garantindo que o acesso aos serviços seja justo e não baseado apenas em competição;
- Cooperação entre agências governamentais, em vez de competição exacerbada;
- Esfera pública como local de aprendizado social, onde cidadãos e governo interagem para aprimorar políticas públicas.

O PSO não rejeita a eficiência e a qualidade dos serviços públicos, mas enfatiza que esses elementos precisam ser acompanhados por justiça social e transparência. Para os defensores desse modelo, o governo deve ser mais do que um provedor de serviços – ele deve atuar como um agente de transformação social e fortalecimento da cidadania.

★ Comparação entre os Modelos de Gestão Pública

A tabela a seguir sintetiza as diferenças entre os três modelos:

Fique Atento

Respostas à crise do modelo burocrático inglês (Whitehall)				
Modelo gerencial puro	Consumerism	Public Service Orientation		
Economia/Eficiência (Produtividade)	Efetividade/Qualidade	Accountability/Equidade		
Taxpayers (contribuintes)	Clientes/Consumidores	Cidadãos		



Fonte: Abrucio (1997).

#### De forma mais detalhada:

Aspecto	Modelo Gerencial Puro	Consumerismo	Public Service Orientation (PSO)
Foco principal	Eficiência e redução de custos	Qualidade dos serviços e satisfação do cliente	Esfera pública, equidade e participação cidadã
Papel do cidadão	Usuário passivo do serviço	Cliente com poder de escolha	Cidadão ativo e participante na formulação de políticas
Prestação de serviços	Centralizada, com forte controle gerencial	Descentralizada, com competição entre unidades	Descentralizada, mas com cooperação entre agências
Critério de avaliação	Produtividade e corte de gastos	Satisfação dos consumidores e qualidade dos serviços	Justiça social, equidade e impacto na sociedade
Relação entre governo e sociedade	Governança gerencial com foco na eficiência	Relação de mercado entre governo e usuário	Construção de uma esfera pública transparente e participativa
Inspiração teórica	Neoliberalismo e gerencialismo	Administração por objetivos e qualidade total	Teorias democráticas, cidadania e accountability

Fonte: Abrucio (1997).

# 8.3 A Reinvenção do Governo: A Busca por Novos Caminhos na Administração Pública Americana

Ainda conforme Abrucio (1997), os mandatos, nos anos 80 do século passado, de Ronald Reagan nos Estados Unidos e Margaret Thatcher no Reino Unido foram marcados por uma agenda semelhante no campo da reforma administrativa, com a proposta inicial de adoção do **modelo gerencial puro**. Ambos os líderes priorizavam a redução dos gastos públicos e a ampliação da eficiência administrativa. No entanto, enquanto Thatcher conseguiu implementar significativamente suas reformas, Reagan encontrou diversos obstáculos que impediram a consolidação desse modelo nos EUA.



Duas razões principais explicam esse fracasso. Em primeiro lugar, havia uma tensão histórica entre flexibilidade administrativa e a necessidade de mecanismos que evitassem a patronagem política. Desde a Era Progressista, no final do século XIX e início do século XX, líderes como Woodrow Wilson, Theodore Roosevelt e Louis Brandeis atuaram contra a politização da administração pública, estabelecendo salvaguardas para manter a neutralidade burocrática. Esse princípio se tornou uma base estruturante da administrativa americana, dificultando cultura qualquer tentativa de flexibilização gerencial que pudesse ser interpretada como um retrocesso à prática da patronagem.

A segunda razão está na **descentralização do poder nos Estados Unidos**, um fator estrutural que difere profundamente do sistema britânico. Enquanto no Reino Unido as reformas administrativas eram conduzidas pelo governo central, nos EUA o poder local e estadual possuía grande autonomia, influenciando diretamente a formulação e implementação de políticas públicas. A redução dos subsídios federais promovida por Reagan fez com que governos estaduais e municipais assumissem maior responsabilidade sobre suas finanças e gestão, tornando a adoção de um modelo único de gestão pública inviável.

Apesar dessas dificuldades, a busca por maior eficiência e inovação na administração pública não desapareceu. Ao contrário, nos EUA desenvolveu-se um **modelo híbrido**, que combinava princípios gerenciais com a necessidade de preservação dos mecanismos democráticos e de participação cidadã. O chamado **Public Management**, embora nunca tenha sido um paradigma hegemônico, passou a ser aplicado de forma pragmática, conforme as necessidades das comunidades locais. Assim, a adoção de técnicas gerenciais não significou um rompimento com os princípios democráticos, mas sim uma adaptação aos diferentes contextos administrativos.

Além desse caráter híbrido, a reforma administrativa americana também buscou definir um novo papel para o setor público. Em vez de apenas melhorar técnicas de gestão, a preocupação passou a ser sobre o que deveria ser o governo e qual deveria ser sua missão na sociedade. Esse novo paradigma



foi denominado **modelo pós-burocrático** por Michael Barzelay e encontrou forte respaldo na obra **Reinventando o Governo**, de **David Osborne e Ted Gaebler (1994)**, que se tornou um marco na nova abordagem da administração pública nos EUA.

Diferente do que ocorreu no Reino Unido, onde a reforma administrativa esteve baseada na ideia de **reduzir o Estado** ("rolling back the state"), Osborne e Gaebler propuseram uma **redefinição da atividade governamental**. O problema central, segundo os autores, não era o tamanho do Estado, mas a necessidade de torná-lo mais eficiente e voltado para resultados. Para eles, o setor público não deveria ser tratado como uma empresa, pois sua função não era gerar lucro, mas **oferecer serviços públicos de qualidade**, garantindo a participação da sociedade e promovendo equidade social.

Ao contrário do discurso anti-burocracia predominante nos EUA nos anos 1980, Osborne e Gaebler argumentam que o problema não estava nos funcionários públicos, mas no próprio sistema administrativo. Assim, a solução não passava por simplesmente reduzir a burocracia, mas por reformar as instituições e criar novos incentivos para garantir um melhor funcionamento do setor público.

A proposta da **Reinvenção do Governo** baseava-se em **dez princípios fundamentais**. Eles captaram bem os princípios por intermédio dos quais os "empreendedores públicos" poderiam realizar uma reforma radical do governo, de acordo com Denhardt (2013):

- 1. Governo catalisador: Melhor dirigir do que remar.
- 2. Governo próprio da comunidade: Melhor empoderar [os atores] do que serví-los.
- 3. Governo competitivo: Promover a competição entre os prestadores de serviços.
- 4. Governo movido por missão: **Transformar organizações movidas** por regras.



- Governo orientado para resultados: Melhor financiar resultados do que recursos.
- 6. Governo voltado ao consumidor: Melhor satisfazer as necessidades do consumidor do que as da burocracia.
- 7. Governo empreendedor: Melhor gerar receitas do que despesas.
- 8. Governo previdente: Melhor prevenir do que remediar.
- 9. Governo descentralizado: Da hierarquia à participação e ao trabalho em equipe.
- 10. Governo orientado para o mercado: Alavancar mudanças via mercado.

Ao invés de promover um Estado mínimo, os autores defendiam um **Estado** catalisador, que "navega em vez de remar", ou seja, que coordena e estimula ações em vez de executar diretamente todas as funções. Para Osborne e Gaebler, o governo não deveria ser reduzido a uma empresa, mas sim tornar-se mais eficiente sem perder sua essência pública.

Outro ponto central do **Reinventando o Governo** é a necessidade de **equilibrar eficiência e equidade**. Embora os autores defendam a competição como forma de melhorar a administração pública, eles reconhecem que esse mecanismo não pode comprometer a justiça social. No entanto, essa questão não foi totalmente resolvida na obra, já que a relação entre **competição e equidade** permanece um desafio prático nas reformas administrativas.

Além disso, Osborne e Gaebler trazem uma abordagem inovadora sobre o planejamento estratégico no setor público. Enquanto a literatura tradicional trata o planejamento estratégico como uma ferramenta de curto prazo para adaptação a mudanças, os autores o veem como um instrumento para antecipar tendências e criar uma visão de longo prazo para o governo. Nesse sentido, eles propõem que o planejamento não seja restrito à burocracia estatal, mas envolva a sociedade e crie uma cultura de participação na administração pública.



Apesar do impacto da obra, diversas críticas foram feitas ao modelo proposto por Osborne e Gaebler. Charles Goodsell, por exemplo, questionou se a proposta realmente reinventava o governo ou apenas redescobria ideias abandonadas no debate gerencial da década de 1980. Ele argumentava que os autores não compreenderam totalmente a natureza da administração pública democrática, apresentando um modelo ainda muito próximo do gerencialismo. Por outro lado, Grant Jordan (1994) apontou que a obra apenas mostrava casos de sucesso e ignorava as dificuldades práticas de implementação. Dessa forma, faltava um arcabouço teórico sólido que explicasse como reformar o setor público em diferentes contextos institucionais e políticos.

Diante dessas críticas, fica evidente que, embora **Reinventando o Governo** tenha fornecido um conjunto importante de princípios e diretrizes para a modernização da administração pública, **a implementação desses conceitos ainda continua sendo um desafio**. A complexidade do setor público exige soluções que conciliem eficiência, qualidade, equidade e participação cidadã. Assim, o debate sobre a reforma do Estado permanece aberto, exigindo adaptações constantes para atender às transformações sociais, políticas e econômicas contemporâneas.

#### **DIRETO DO CONCURSO**

## 4. FGV - 2025 - Auditor Público Interno (CGM Cuiabá)

Desde a década de 1980, os defensores da nova gestão pública realizaram um ataque contínuo ao paradigma weberiano, promovendo valores empresariais e travando uma batalha ideológica contra a administração pública tradicional.

Assinale a opção que apresenta uma consequência ideológica da nova gestão pública.

- A) O fortalecimento do ethos do serviço público.
- B) A administração pública foi vista como a solução para os problemas sociais.



- C) O governo passou a ser considerado parte do problema.
- D) A ignorância do conceito de eficiência administrativa.
- E) A centralização do poder no governo.

### **Gabarito: Letra C**

## > Comentário:

A Nova Gestão Pública (NGP) emergiu a partir das reformas administrativas promovidas desde os anos 1980, especialmente no Reino Unido e nos Estados Unidos. Inspirada em princípios do setor privado, a NGP buscou eficiência, descentralização, meritocracia e a adoção de mecanismos de mercado na administração pública.

## Alternativa C - Correta:

Uma das consequências ideológicas da NGP foi a mudança na percepção do papel do Estado. O governo passou a ser visto não apenas como um agente de solução, mas muitas vezes como parte do problema. A lógica da gestão pública passou a enfatizar a necessidade de reduzir o tamanho do Estado, descentralizar decisões e promover a participação de atores privados na execução de políticas públicas. Como argumenta Osborne e Gaebler (1992):

□ "Os governos devem criar um ambiente em que o setor privado possa atuar com eficiência na provisão de bens e serviços, reduzindo a burocracia e a interferência estatal." (OSBORNE; GAEBLER, 1992)

## Exemplo prático:

Reformas administrativas inspiradas na NGP levaram a privatizações e parcerias público-privadas (PPPs), baseadas na ideia de que o setor privado poderia oferecer determinados serviços com maior eficiência do que o Estado.

#### X Análise das Alternativas Incorretas:

A) O fortalecimento do ethos do serviço público – Incorreta.
 A NGP não fortaleceu o ethos tradicional do serviço público, que enfatiza a impessoalidade e o compromisso estatal com a coletividade. Pelo



contrário, a introdução de práticas gerenciais baseadas no setor privado muitas vezes enfraqueceu a cultura burocrática tradicional.

- B) A administração pública foi vista como a solução para os problemas sociais – Incorreta.
- Na lógica da NGP, o governo não é visto como a principal solução para os problemas sociais. Em vez disso, busca-se reduzir a dependência do Estado e fomentar a participação do setor privado e da sociedade civil.
- D) A ignorância do conceito de eficiência administrativa –
   Incorreta.

A NGP tem como um de seus principais objetivos a eficiência administrativa. A introdução de métricas de desempenho, contratos de gestão e terceirizações foram mecanismos utilizados para melhorar a eficiência dos serviços públicos.

E) A centralização do poder no governo – Incorreta.
 Ao contrário, a NGP defende a descentralização administrativa, com maior autonomia para unidades gerenciais e ampliação da participação do setor privado na oferta de serviços públicos.

## Referências Bibliográficas:

- OSBORNE, David; GAEBLER, Ted. Reinventando o Governo: como o espírito empreendedor está transformando o setor público. Brasília: Ed. Universidade de Brasília, 1992.
- BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Reforma do Estado para a cidadania. São Paulo: Ed. 34, 1998.

9. A ASCENSÃO DO NWS (NEO-WEBERIAN STATE): A EMERGÊNCIA DE UM NOVO PARADIGMA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA



Conforme Drechsler (2024)², em fundamental ensaio com a compilação de teses recentes de especialistas em reforma do Estado e da Administração Pública, o **Estado Neoweberiano** representa uma evolução contemporânea da **Administração Pública Weberiana**, tanto na prática quanto na teoria e nos aspectos normativos. Essa abordagem revisitada se baseia no conceito original desenvolvido por **Christopher Pollitt e Geert Bouckaert**, introduzido na segunda edição de *Reform of Public Management* em 2004. Ao longo dos anos, o modelo passou por refinamentos, acompanhando o debate acadêmico e as mudanças na gestão pública global. A evolução do conceito acompanhou o declínio da **New Public Management (NPM)**, como paradigma dominante, consolidando o Estado Neoweberiano como um novo referencial tanto para análises teóricas quanto para propostas de reforma administrativa.

Com a continuidade dos estudos, outras edições da obra foram publicadas em 2011 e 2017, aprofundando a análise sobre esse modelo. Após o falecimento de Christopher Pollitt em 2018, **Geert Bouckaert** seguiu aprimorando o conceito, adaptando-o para os desafios da década de 2020. Uma das discussões mais recentes está presente no ensaio *The Neo-Weberian State: From Ideal-Type Model to Reality?* (2022), no qual Bouckaert enfatiza que o Estado Neoweberiano deixou de ser apenas um modelo analítico e teórico para se consolidar na prática administrativa.

O cerne desse modelo reside na interação entre **hierarquia**, **redes e mercado**. Diferentemente da NPM, que priorizava soluções baseadas na lógica de mercado, o Estado Neoweberiano sustenta sua estrutura na **hierarquia estatal**, reforçando a capacidade do Estado de coordenar a administração pública sem abrir mão de inovações gerenciais e de uma interação estratégica com redes interorganizacionais.

#### 9.1 A Dialética Weberiana

<sup>2</sup> Drechsler, Wolfgang .**O Novo Estado Neoweberiano**. Revista do Serviço Público (RSP), Brasília 75(1) 62–79 jan/mar 2024 | 62.

31



O sociólogo Hans-Georg Gadamer destacou a burocracia como um dos pilares centrais da civilização moderna, um conceito desenvolvido por Max Weber em seus estudos clássicos sobre administração pública. Ao longo do tempo, a **teoria weberiana da burocracia** evoluiu para um modelo normativo amplamente aceito, consolidando-se como referência na estruturação das administrações públicas ao redor do mundo.

A burocracia, conforme concebida por Weber, organiza-se com base em hierarquia, impessoalidade, racionalização dos processos e previsibilidade. Essas características garantem a estabilidade e a eficiência administrativa, facilitando a implementação de políticas e assegurando que decisões sejam tomadas com base em critérios objetivos. Contudo, a burocracia também enfrenta desafios, como rigidez excessiva e distanciamento da realidade social, o que levou ao surgimento de reformas e novas abordagens para a gestão pública.

O Estado Neoweberiano emerge dessa dialética, combinando a eficiência e previsibilidade da burocracia com os aprendizados de modelos posteriores, como a NPM e a Nova Governança Pública (NPG). Ele reforça a necessidade de um **Estado forte, mas flexível**, capaz de articular-se com diferentes setores e se adaptar às novas demandas da sociedade.

## 9.2 Da NPM ao Estado Neoweberiano

Desde a década de 1980, a New Public Management representou uma ruptura com o modelo burocrático, propondo uma administração mais eficiente, enxuta e orientada por resultados.

A **Nova Gestão Pública (New Public Management – NPM)** pode ser compreendida em dois níveis distintos, que se complementam e ajudam a explicar seu impacto na administração pública.

1. **Nível Superior: Paradigma e Filosofia Gerencialista**No nível conceitual, a NPM representa uma mudança fundamental na
forma como o setor público é gerenciado, inspirando-se nos princípios do



setor privado. Seu objetivo principal é tornar o Estado mais eficiente e menos intervencionista, reduzindo o tamanho da máquina pública e implementando práticas de mercado para otimizar serviços e recursos.

- o Centralidade da eficiência e da racionalização de custos.
- Enfoque em resultados e na produtividade.
- Redução do papel direto do Estado na prestação de serviços,
   priorizando a terceirização e a privatização.
- 2. Nível Inferior: Ferramentas e Práticas de Gestão No nível operacional, a NPM se manifesta por meio de um conjunto de práticas e instrumentos que buscam transformar a administração pública. Essas ferramentas são importadas do setor privado e aplicadas ao setor público para aumentar a competitividade e a transparência na gestão.
  - o **Gestão de desempenho**: monitoramento de metas e indicadores.
  - Agencificação (agencification): autonomia para órgãos especializados.
  - Gestão de contratos e terceirização: maior participação do setor privado.
  - Redução de hierarquias: estruturas mais ágeis e descentralizadas.
  - Orientação ao cliente: foco na satisfação do cidadão como usuário dos serviços públicos.
  - Parcerias Público-Privadas (PPP): cooperação com o setor privado para projetos estratégicos.

Essas mudanças redefiniram a relação entre o Estado e a sociedade, promovendo uma visão mais instrumental e pragmática da administração pública.



Tabela: Nova Gestão Pública (New Public Management - NPM)

Nível	Descrição	Principais Elementos
Paradigma e Filosofia	Mudança estrutural na gestão pública, adotando princípios de mercado e eficiência do setor privado.	<ul> <li>Estado enxuto e eficiente</li> <li>Ênfase em metas e</li> <li>desempenho</li> <li>Privatização e</li> <li>terceirização</li> </ul>
Ferramentas e Práticas	Aplicação de técnicas gerenciais para melhorar a administração pública.	<ul> <li>Gestão de desempenho e metas</li> <li>Agencificação e descentralização</li> <li>Parcerias Público-Privadas (PPP)</li> <li>Contratos de gestão e terceirização</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria com base em Drechsler (2024)

Nos estudos de administração pública, em um nível mais elevado, a Nova Gestão Pública (NPM) pode ser considerada obsoleta atualmente, especialmente na Europa – embora não exclusivamente –, mesmo que ainda existam esforços para reviver o debate sobre o tema. Pode-se afirmar que, por volta de 1995, ainda era possível acreditar na NPM, apesar das críticas robustas e substanciais que já surgiam desde o início. Por volta do ano 2000, a NPM já se encontrava na defensiva, uma vez que evidências empíricas começaram a questionar sua eficácia. Já por volta de 2005, a NPM deixou de ser vista como uma teoria viável. No entanto, no nível das ferramentas práticas, a NPM ainda oferece alguns elementos e princípios que, isoladamente, podem ser avaliados de forma positiva, desde que não sirvam como fundamento central de um sistema administrativo.

Em resposta a essas deficiências, o **Estado Neoweberiano** surge como uma tentativa de superar tais desafios, mantendo a estrutura hierárquica forte, mas absorvendo os avanços gerenciais da NPM.

A crise financeira global de 2008 e a pandemia de Covid-19 impactaram as fronteiras entre o setor público e o privado, mas não geraram novas teorias ou



práticas na administração pública. Em vez disso, esses eventos redefiniram a aplicação de conceitos já existentes. Após o colapso de 2008, defensores do mercado rapidamente pediram intervenção estatal, alterando a percepção pública sobre a burocracia e enfraquecendo as críticas à Nova Gestão Pública (NPM). No entanto, com a recuperação econômica em 2009, os defensores da NPM retomaram reformas focadas na redução de gastos públicos, abandonando o discurso de "melhores serviços por menos dinheiro" e adotando uma lógica de "esvaziamento" do Estado.

Nesse cenário, o Estado Neoweberiano foi visto como caro e perdeu espaço, enquanto paradigmas pós-NPM ganharam força. A pandemia de Covid-19, porém, revalidou a importância do Estado Neoweberiano, destacando a necessidade de um Estado ágil, capacitado e com infraestrutura pública robusta para lidar com crises. Apesar disso, a ideologia anti-Estado da NPM mostrou-se resiliente, mesmo que a retórica de um Estado mínimo tenha perdido apelo em 2022.

Dois pontos são centrais nesse debate. Primeiro, o Estado Neoweberiano, conforme proposto por Bouckaert, não rejeita a NPM ou suas ferramentas eficazes; pelo contrário, busca preservar os aspectos positivos da NPM. No entanto, em segundo lugar, a NPM como ideologia e paradigma permanece problemática, sendo criticada como uma manifestação de práticas excessivamente mercantilizadas. Bouckaert descreve o Estado Neoweberiano como um "weberianismo leve", que mantém a base burocrática weberiana, mas avança além dela, evitando o excesso burocrático e buscando equilíbrio. Ele argumenta que o Estado Neoweberiano não é pró-burocracia no sentido tradicional, mas sim um sistema contido e eficiente.

De qualquer modo, a NPM falhou em cumprir suas promessas, como evidenciado por estudos que mostram que ela não economizou recursos (Hood e Dixon, 2013) e gerou caos administrativo, contradizendo princípios weberianos de autoridade e responsabilização. A NPM também mostrou-se incapaz de garantir a eficácia governamental, especialmente em um contexto de indicadores de



desempenho excessivos. Portanto, apesar de possíveis atrações heurísticas, é improvável que Weber teria apoiado a NPM.

O modelo proposto por Bouckaert enfatiza que o **Estado deve preservar sua** capacidade de coordenação e regulação, mas também deve adotar abordagens mais participativas e eficientes.

## **?** Fique Atento

O Estado Neoweberiano busca um equilíbrio entre **controle burocrático**, **eficiência gerencial e governança participativa**, evitando tanto o engessamento burocrático quanto a excessiva mercantilização dos serviços públicos.

## 9.3 O Estado Neoweberiano como Modelo de Boa Administração Pública

Bouckaert argumenta que o Estado Neoweberiano pode garantir **desempenho**, **inclusão e resiliência governamental**, proporcionando serviços públicos mais equitativos e eficientes. Para isso, é necessário um aparato estatal que combine **capacidade técnica**, **comprometimento com o interesse público e flexibilidade para inovação**.

Os princípios da burocracia weberiana continuam sendo essenciais, mas devem ser reinterpretados para se ajustarem aos desafios contemporâneos. Isso inclui:

# **Fique Atento**

- Uso estratégico da tecnologia para aprimorar serviços e transparência;
- Aprimoramento da gestão por resultados, com foco na efetividade das políticas públicas;



 Maior interação com a sociedade civil e o setor privado para formular e implementar soluções conjuntas.

Dessa forma, o **Estado Neoweberiano não apenas resgata os princípios fundamentais da administração pública**, mas também os moderniza, garantindo que o Estado permaneça relevante e responsivo às demandas sociais. A burocracia eficaz e ética, alinhada a princípios democráticos e inovadores, é o caminho para uma administração pública que equilibra **legalidade, eficiência e equidade social**.

# 10. MODELOS PÓS-BUROCRÁTICOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: NOVA GOVERNANÇA PÚBLICA

Além do Estado Neoweberiano (NWS), outros modelos pós-burocráticos surgiram como respostas às limitações da Nova Gestão Pública (NPM). Esses novos paradigmas não apenas incorporaram elementos úteis do gerencialismo da NPM, mas também buscaram solucionar seus principais desafios, particularmente no que diz respeito à coordenação de políticas públicas e à preservação de valores essenciais para a administração pública.

Dentre esses modelos, destaca-se a **Nova Governança Pública (NPG)**, introduzida por Osborne (2007). Diferente da NPM, que enfatizava a introdução de técnicas privadas na administração pública e a separação entre formulação e implementação de políticas, a NPG propõe um modelo baseado na **interconectividade, colaboração e redes de governança**. Assim, em vez de tratar a administração pública como um conjunto de organizações isoladas competindo entre si por eficiência, a NPG defende uma abordagem integrada e interdependente, na qual diferentes atores – governo, sociedade civil e mercado – participam ativamente da formulação e execução das políticas públicas.

Dessa forma, a NPG não apenas revisita alguns dos princípios da NPM, como também agrega a ideia de que as políticas públicas são **processos dinâmicos e coletivos**, nos quais a cogestão e a corresponsabilização dos atores sociais



desempenham um papel central. Nesse sentido, pode-se dizer que a NPG funciona como a **imagem espelhada do Estado Neoweberiano**, pois ambos buscam corrigir as falhas do modelo anterior, mas por vias distintas: enquanto o NWS reforça o papel do Estado como coordenador hierárquico, a NPG aposta em **governanças compartilhadas e participativas**.

emergiu a Nova Governança Pública (New Public Governance – NPG), especialmente a partir dos anos 2000. Esse modelo parte do reconhecimento de que nem a burocracia tradicional nem a Nova Gestão Pública (NPM) são suficientes, isoladamente, para enfrentar os desafios complexos da sociedade contemporânea. A NPG destaca a interdependência entre atores públicos e privados, promovendo a cogestão e a colaboração como fundamentos essenciais da governança democrática.

Diferentemente da NPM, que enfatizava a eficiência gerencial e a concorrência, e do NWS, que mantém a hierarquia estatal fortalecida, a NPG baseia-se na articulação horizontal entre múltiplos atores, reconhecendo o governo como parte de uma rede de governança mais ampla. Segundo Osborne (2006), as políticas públicas passaram a ser formuladas e implementadas não apenas pelo Estado, mas por um conjunto articulado de organizações públicas, privadas e do terceiro setor.

#### 10.1 Princípios da Nova Governança Pública

A NPG se estrutura sobre três pilares principais:

- Governança em Rede: A tomada de decisão e a implementação de políticas são realizadas de forma colaborativa, envolvendo parcerias entre diferentes órgãos governamentais, organizações não governamentais (ONGs), setor privado e cidadãos. A ideia central é que a gestão pública se torna mais eficaz e democrática ao incluir uma diversidade de perspectivas e recursos.
- Participação Cidadã e Cogestão: Diferentemente da NPM, que via o cidadão como um cliente passivo, a NPG promove sua participação ativa



na definição e avaliação de políticas públicas. Isso ocorre por meio de conselhos gestores, consultas públicas, audiências e processos deliberativos que garantem um papel mais significativo para a sociedade civil.

3. Articulação Interinstitucional e Transparência: A NPG busca eliminar silos institucionais, promovendo a coordenação intergovernamental e intersetorial. Além disso, incentiva maior transparência e accountability por meio de mecanismos de controle social e compartilhamento de informações.

A NPG, assim, representa uma tentativa de integrar a eficácia gerencial da NPM com a robustez institucional do Estado Neoweberiano, enfatizando a importância da governança colaborativa e da corresponsabilidade na provisão de bens e serviços públicos.

# 10.2 Comparação entre NPM, Estado Neoweberiano e Nova Governança Pública

Os modelos NPM, Estado Neoweberiano e NPG apresentam diferenças fundamentais em seus princípios e abordagens. A tabela a seguir resume as principais características de cada paradigma:

Fique Atento

Tabela NPM x NWS x NPG



Critério	New Public Management (NPM)	Estado Neoweberiano (NWS)	Nova Governança Pública (NPG)
Mecanismo Central	Mercado e competição	Hierarquia e controle estatal	Redes e colaboração intersetorial
Papel do Estado	Reduzido, regulador	Ativo, coordenador	Facilitador e orquestrador
Enfoque na Gestão	Eficiência e corte de custos	Eficiência + equidade e legalidade	Coordenação e coprodução
Relação com o Cidadão	Cliente/consumidor de serviços	Cidadão com direitos e responsabilidades	Coprodutor e participante ativo
Prestação de Contas	Accountability gerencial (metas, contratos)	Accountability dual (hierárquica e por resultados)	Accountability compartilhada e deliberativa
Tomada de Decisão	Verticalizada, baseada em contratos	Mista: decisões hierárquicas, mas com participação consultiva	Distribuída, em redes e parcerias
Coordenação	Fragmentada, descentralizada	Centralizada, mas com flexibilidade	Integrada, com governança interorganizacional
Modelo de Controle	Ex-post, baseado em desempenho	Misto (controles burocráticos + avaliação de impacto)	Transparência, participação e cogestão
Impacto na Administração Pública	Inovação gerencial, mas fragmentação e privatização excessiva	Modernização do Estado sem perda de controle	Maior inclusão, inovação social e legitimidade

Fonte: Elaboração própria com base em Drechsler (2024)

A tabela evidencia que a NPM focava a eficiência operacional, o Estado Neoweberiano busca equilibrar eficiência e legalidade, e a NPG enfatiza a governança participativa e a inovação interorganizacional.

A NPG também se desdobra em conceitos complementares, tais como:

• Governança de Valor (Value Governance): Foca na criação e manutenção de valor público por meio da interação entre diversos



agentes, garantindo que as políticas públicas atendam às necessidades sociais e sejam legitimadas pela participação cidadã.

- Governança Conjunta (Joint-Up Governance JUG): Destaca a necessidade de coordenação interinstitucional e intergovernamental, promovendo a integração entre diferentes órgãos e níveis administrativos para evitar fragmentação.
- Governança Integral (Whole-of-Governance WoG): Adota uma abordagem sistêmica, conectando setores públicos, privados e sociedade civil para maximizar a efetividade e abrangência das políticas públicas.

#### 10.3 Implicações para a Governança e Gestão Pública Contemporânea

A ascensão do Estado Neoweberiano e da Nova Governança Pública reflete um esforço contínuo de adaptação dos Estados às demandas contemporâneas por eficiência, equidade e participação democrática. Essas transformações geram implicações significativas para a governança pública:

- Revalorização do Estado e da Burocracia Profissionalizada: O NWS fortalece a capacidade estatal, garantindo que a administração pública continue exercendo um papel estratégico na formulação e execução de políticas públicas.
- 2. **Participação e Controle Social:** A NPG impulsiona a democratização da gestão pública, promovendo maior transparência e controle social sobre as decisões governamentais.
- 3. **Soluções para Problemas Complexos:** Ambos os modelos reconhecem que desafios como mudanças climáticas, desigualdade social e desenvolvimento sustentável exigem soluções intersetoriais e colaborativas, indo além da visão tradicional de administração pública.
- 4. **Integração de Diferentes Modelos:** Na prática, muitos governos adotam uma abordagem híbrida, combinando elementos da NPM



(eficiência gerencial), do NWS (capacidade estatal e regulação) e da NPG (participação e governança colaborativa).

Os paradigmas do Estado Neoweberiano e da Nova Governança Pública representam um avanço significativo na administração pública contemporânea, fornecendo alternativas para os desafios emergentes da governança estatal no século XXI. O futuro da administração pública dependerá da capacidade dos governos de combinar esses modelos, aproveitando suas forças para promover um Estado mais eficiente, justo e democrático.

#### **DIRETO DO CONCURSO**

5. FGV - 2025 - Auditor de Controle Externo (TCE RR)/Ciências Atuariais O Estado Neoweberiano (NWS) tornou-se um referencial importante para teorias e reformas na gestão pública. Baseado no conceito introduzido por Christopher Pollitt e Geert Bouckaert em 2004, ele representa uma evolução do paradigma da administração pública após o declínio da New Public Management (NPM) como modelo global. O

NWS é:

A) uma versão completamente oposta ao modelo de burocracia weberiana, desconsiderando seus princípios originais.

B) uma adaptação do paradigma weberiano, incorporando elementos do NPM.

C) uma reprodução direta do NPM sem influências de outros modelos.

**D)** uma rejeição completa das críticas ao modelo de burocracia weberiana feitas pelos protagonistas do NPM.

**E)** um modelo exclusivamente anglo-americano, sem relevância para a Europa Continental.

Gabarito: Letra B

🖈 Comentário:



O **Estado Neoweberiano (NWS – Neo-Weberian State)** é um modelo de gestão pública que busca equilibrar a tradição burocrática weberiana com elementos da Nova Gestão Pública (NPM), incorporando práticas modernas sem abdicar da legitimidade e da capacidade coordenadora do Estado.

#### Alternativa B – Correta

O NWS não rompe completamente com o modelo burocrático, mas sim o moderniza. Ele mantém princípios como legalidade, estabilidade e hierarquia, porém, incorpora a orientação ao cidadão e a busca por resultados—características herdadas da NPM. Assim, ele representa um modelo híbrido, que resgata aspectos positivos da burocracia tradicional, ao mesmo tempo em que adota inovações gerenciais que aprimoram a eficiência e a qualidade dos serviços públicos.

**Conforme Bouckaert (2022)**, o Estado Neoweberiano pode ser entendido como uma resposta às falhas da NPM, pois busca superar a fragmentação administrativa e a mercantilização excessiva dos serviços públicos, mantendo a capacidade estatal de planejamento e coordenação.

#### ★ Análise das alternativas incorretas:

X Alternativa A) Errado. O NWS não é completamente oposto à burocracia weberiana. Pelo contrário, ele mantém muitos dos seus princípios fundamentais, como legalidade e profissionalização da burocracia, mas os ajusta ao contexto atual.

X Alternativa C) Errado. O NWS não é uma reprodução da NPM. Diferente da NPM, que enfatiza práticas de mercado e descentralização, o NWS reafirma o papel coordenador do Estado, mantendo estruturas burocráticas mais fortes e controle hierárquico.

X Alternativa D) Errado. O NWS não rejeita completamente as críticas feitas ao modelo burocrático tradicional. Pelo contrário, ele surge justamente como uma forma de adaptação, incorporando melhorias sugeridas pela NPM e outras abordagens modernas.



X Alternativa E) Errado. O NWS não é um modelo exclusivamente angloamericano. Na verdade, sua concepção está fortemente ligada ao contexto europeu continental, onde os países mantiveram tradições burocráticas mais fortes e adotaram reformas equilibradas entre eficiência e legalidade.

#### Referências Bibliográficas:

- BOUCKAERT, Geert. *The Neo-Weberian State: From Ideal-Type Model to Reality?* Revista do Serviço Público, ENAP, 2022.
- POLLITT, Christopher; BOUCKAERT, Geert. *Public Management Reform: A Comparative Analysis*. Oxford University Press, 2011.
- OSBORNE, Stephen P. *The New Public Governance?* Routledge, 2010.

# 11. ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: DO MODELO RACIONAL-LEGAL AO PARADIGMA PÓS-BUROCRÁTICO NO BRASIL

A administração pública no Brasil passou por transformações significativas, especialmente a partir de 1930, que refletiram as discussões e desafios enfrentados pelos modelos burocrático e o pós-burocrático, explorados nos capítulos anteriores.

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 <a href="http://www.scielo.br/pdf/rap/v42n5/a03v42n5">http://www.scielo.br/pdf/rap/v42n5/a03v42n5</a>.

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).

#### 11.1 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>3</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.

\_

<sup>&</sup>lt;sup>3</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.



# 11.2 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 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.

# 11.2.1 O Departamento Administrativo do Servico Público (1938)



De todas essas medidas, a mais emblemática foi a <u>criação do Departamento</u> <u>Administrativo do Serviço Público</u>, "o líder inconteste 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 <u>Geografia</u> e Estatística).

#### 11.3 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 thanks* 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).

#### 11.4 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).

#### 11.4.1-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-respessoal, 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, estatuía 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 conseqüência 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.

#### 11.5 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>4</sup>. Na prática, nem a

\_

<sup>&</sup>lt;sup>4</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



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

\_\_\_

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 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(Funcep), 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 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 plano retribuições. http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/viewFile/6735/5317, consultado em 08/02/2025.



descentralização político-administrativa e resgatou-se a importância da função de planejamento.

### 11.6 A reforma do governo Collor<sup>5</sup> (1990)

"Essa reforma tinha o objetivo de "racionalização do setor público, recuperandose 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." programa de reforma administrativa iniciou-se "O com 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."

# 11.7 A reforma Bresser (1995) - PDRAE

<sup>&</sup>lt;sup>5</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 08/02/2025.



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.

# 12. 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 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	
Apóia-se na noção geral de interesse público	Procura obter resultados valorizados     pelos cidadãos	
Garante cumprimento de responsabili- dade	<ol> <li>Gera accountability</li> <li>Eleva as relações de trabalho</li> </ol>	
Obedece às regras e aos procedimentos	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.

Umas 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.

#### **12.1 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.

#### 12.2 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.

### 12.3 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.

#### 12.3.1 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.

#### 12.3.2 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





# 13. REVISÃO POR QUESTÕES COMENTADAS (FGV)

# 1. FGV - 2025 - Analista Administrativo (TCE-RR)/Tecnologia da Informação/Banco de Dados (e mais 1 concurso)

Além do Estado Neoweberiano, outros paradigmas pós-burocráticos também procuram preservar elementos centrais da New Public Management (NPM). Um paradigma pós-burocrático que busca incorporar lições aprendidas da NPM, com foco em aspectos como valor e coordenação, é a:

- A) Gestão de Qualidade Total (TQM).
- B) Administração Pública Tradicional (APT).
- C) Nova Governança Pública (NPG).
- D) Economia Comportamental na Administração Pública.
- E) Gestão Privada Integrada (GPI).
- 📌 Gabarito: Letra C (Nova Governança Pública NPG).



#### Comentário:

A Nova Governança Pública (New Public Governance – NPG) é um modelo que surge como uma evolução da Nova Gestão Pública (NPM), incorporando **práticas colaborativas e redes interorganizacionais** na gestão pública. Diferente da NPM, que enfatizava a eficiência gerencial inspirada no setor privado, a **NPG foca na governança compartilhada**, permitindo a participação do mercado e da sociedade civil na tomada de decisões.

#### Alternativa C – Correta:

A NPG propõe a criação de mecanismos participativos e parcerias interorganizacionais para o desenvolvimento e implementação das políticas públicas. Dessa forma, busca superar a fragmentação e o foco excessivo em eficiência da NPM, garantindo maior coordenação e governança de valor (Value Governance). Além disso, enfatiza conceitos como Joint-Up Governance (JUG), que busca integração entre órgãos públicos, e Whole-of-Governance (WoG), que propõe uma abordagem abrangente na gestão pública.

#### ★ Análise das alternativas incorretas:

# X Alternativa A) Gestão de Qualidade Total (TQM):

Embora tenha sido adotada por algumas administrações públicas, a Gestão de Qualidade Total (TQM) é um **modelo voltado para a melhoria contínua dos processos e atendimento ao cliente**. Essa filosofia foi introduzida na Administração Pública através da NPM, mas não representa um paradigma pósburocrático.

# X Alternativa B) Administração Pública Tradicional (APT):

A Administração Pública Tradicional (ou Burocrática) **antecede a NPM** e se baseia nos princípios da autoridade racional-legal de Max Weber, com ênfase na hierarquia, estabilidade e controle formal. Não se trata de um modelo pósburocrático, pois mantém uma estrutura rígida e impessoal.



#### X Alternativa D) Economia Comportamental na Administração Pública:

A Economia Comportamental estuda **como fatores emocionais, sociais e psicológicos influenciam a tomada de decisão**. Embora possa ser aplicada na gestão pública, **não constitui um paradigma pós-burocrático** como a NPG ou o Estado Neoweberiano.

# X Alternativa E) Gestão Privada Integrada (GPI):

Este modelo refere-se à administração de empresas privadas, focando na **maximização do lucro e eficiência organizacional**, sem relação direta com a governança pública.

# Referências Bibliográficas:

DEMCZUK, R. *Comportamento dos clientes e economia comportamental*. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 2021.

FLORES, A. J. *Teorias da Administração Pública*. Florianópolis: UFSC; Brasília: CAPES/UAB, 2016.

PALUDO, A. Administração Pública. 9ª ed. Salvador: JusPODIVM, 2020.

DRECHSLER, W. O novo Estado Neoweberiano. In: Revista do Serviço Público. Brasília: ENAP, 2024.

# 2. FGV - 2024 - Analista Administrativo (DNIT)/Administração

- O **Public Service Orientation (PSO)** é um dos estágios da administração gerencial e traz conceitos mais ligados à cidadania, como:
  - A) Eficiência.
  - **B)** Equidade.
  - C) Qualidade.
  - **D)** Economia.
  - **E)** Efetividade.
- ★ Gabarito: Letra B (Equidade).

# Comentário:



O Public Service Orientation (PSO) representa um avanço da administração pública gerencial, surgindo no início da década de 1990 como resposta às limitações do managerialism (modelo gerencial puro) e do consumerism. Diferente desses estágios anteriores, que focavam em eficiência e qualidade dos serviços, o PSO enfatiza a cidadania ativa, a equidade e a participação social.

• O que caracteriza o Public Service Orientation (PSO)?

O PSO rompe com a ideia de que os cidadãos são apenas consumidores de serviços públicos, reconhecendo-os como participantes ativos na formulação e avaliação de políticas públicas. Esse modelo busca garantir não apenas a qualidade e a eficiência dos serviços, mas a justiça social e a equidade no acesso a políticas públicas.

#### 📌 🦞 Alternativa B – Correta:

A equidade refere-se à busca por justiça social e igualdade de oportunidades dentro da administração pública. O PSO reconhece que o simples oferecimento de serviços eficientes e de qualidade não é suficiente, sendo necessário garantir que esses serviços sejam acessíveis a todos, especialmente aos grupos mais vulneráveis.

#### ★ Análise das alternativas incorretas:

#### X Alternativa A) Eficiência:

A eficiência está mais ligada à **primeira fase da administração gerencial**, conhecida como **managerialism (gerencialismo puro)**. Esse modelo priorizava a redução de custos e a produtividade do setor público, mas não levava em consideração a participação cidadã ou a equidade social.

# X Alternativa C) Qualidade:

O conceito de qualidade foi introduzido na **segunda fase da administração gerencial**, conhecida como **consumerism (consumerismo)**. Esse modelo tratava os cidadãos como clientes e focava na melhoria dos serviços públicos por meio da concorrência e avaliação da satisfação dos usuários.

# X Alternativa D) Economia:



A economia, no sentido de redução de custos e racionalização do uso dos recursos públicos, está mais associada ao **modelo gerencial puro**, que buscava a diminuição do tamanho do Estado e a privatização de serviços públicos. Esse conceito não tem relação direta com os princípios de cidadania do PSO.

## X Alternativa E) Efetividade:

A efetividade mede o **impacto das políticas públicas na vida dos cidadãos**, sendo um critério importante para avaliar políticas, mas não é o conceito central do **PSO**. Esse modelo se concentra na **participação e equidade**, indo além da simples avaliação de resultados.

### 🖈 📢 Informação Importante!

- O PSO não propõe um retorno ao modelo burocrático tradicional, mas sim uma gestão pública que garanta justiça social e participação ativa da sociedade.
- Enquanto o gerencialismo puro e o consumerismo tratam o cidadão como usuário ou cliente dos serviços públicos, o PSO reforça a cidadania ativa, garantindo que as políticas públicas sejam democráticas, transparentes e acessíveis a todos.
- A descentralização no PSO não se dá apenas para melhorar a eficiência administrativa, mas para fortalecer a democracia participativa e a governança pública.

## Referências Bibliográficas:

- ABRUCIO, Fernando Luiz. Os avanços e limites do modelo gerencial: os desafios da integração entre gestão e política. Revista do Serviço Público, Brasília, 1997.
- PALUDO, Augustinho Vicente. Administração pública: teorias e questões.
   Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- DENHARDT, J. & DENHARDT, R. *The New Public Service: Serving, Not Steering*. New York: Routledge, 2015.



 OSBORNE, S. P. Public Governance and Public Services: A 'Service-Dominant' Approach. Public Management Review, 2010.

3. FGV - 2025 - Auditor de Controle Externo (TCE RR) - Controle Externo

A teoria da burocracia de Max Weber evoluiu para uma teoria weberiana da burocracia e, em última análise, para um modelo weberiano de Administração Pública.

Assinale a opção que descreve corretamente a Administração Pública Weberiana.

(A) Um modelo exclusivamente aplicado à Administração Pública contemporânea no Brasil.

(B) Um conceito desenvolvido apenas a partir de rascunhos não publicados de Max Weber.

(C) Um modelo administrativo exclusivamente prussiano, restrito ao período de Max Weber.

(D) Um rótulo geral que descreve a Administração Pública tradicional, hierárquica e baseada em capacidade, mesmo fora da Europa e para além da modernidade.

(E) Uma teoria que se opõe aos princípios hierárquicos e burocráticos desenvolvidos por Max Weber.

Gabarito: D

Comentário:

A Administração Pública Weberiana é um modelo organizacional fundamentado nos princípios da **burocracia racional-legal**, caracterizada por uma estrutura **hierárquica**, impessoalidade, formalismo e profissionalização dos servidores. Esse modelo se consolidou como um padrão da **Administração Pública tradicional**, sendo adotado globalmente, inclusive fora da Europa e além do período da modernidade.

A alternativa **D** está correta porque descreve a **Administração Pública burocrática** conforme estabelecida por Max Weber, aplicável a diferentes



contextos históricos e geográficos, e não apenas ao período prussiano ou a um país específico.

Sobre as demais alternativas:

- Alternativa A incorreta O modelo weberiano não é exclusivo da Administração Pública contemporânea no Brasil, sendo um conceito global.
- Alternativa B incorreta A teoria da burocracia de Weber foi amplamente desenvolvida em suas obras publicadas, como *Economia e* Sociedade (Weber, 1922).
- Alternativa C incorreta O modelo burocrático de Weber não se restringiu ao contexto prussiano, mas influenciou administrações públicas ao redor do mundo.
- Alternativa E incorreta Pelo contrário, o modelo weberiano se baseia justamente em princípios hierárquicos e burocráticos, e não em sua negação.

### Referência:

WEBER, M. *Economia e Sociedade*. Brasília: Editora UnB, 1922 [tradução brasileira].

### 4. FGV - 2024 - Analista Judiciário (TJ MT) - Administração

O campo da Administração Pública foi descrito como estando "à deriva", enfrentando uma "crise intelectual" e precisando de uma nova perspectiva, além de se tornar "isolado" e passar por "tensão e mudança".

Assinale a opção que explica o motivo para a adoção da Administração Pública burocrática clássica em substituição ao modelo patrimonialista.

- (A) Tornar o Estado propriedade do rei e reforçar o poder monárquico.
- (B) Integrar o patrimônio público e privado para facilitar a gestão dos recursos.
- (C) Garantir a separação clara entre o público e o privado, além de distinguir o político do administrador público.
- (D) Promover o nepotismo e o empreguismo como práticas comuns na administração pública.



(E) Fortalecer a administração patrimonialista para se adaptar ao capitalismo industrial e às democracias parlamentares.

Gabarito: C

Comentário:

A alternativa correta é a **letra C**, pois a transição do modelo **patrimonialista** para a **burocracia clássica** teve como objetivo principal a separação entre **o público e o privado**, bem como a distinção entre **o papel do político e do administrador público**. O patrimonialismo era caracterizado pelo uso dos bens públicos como se fossem parte do patrimônio privado dos governantes, favorecendo práticas como nepotismo e corrupção.

A burocracia, conforme desenvolvida por **Max Weber**, surgiu como uma solução para essa desordem, estabelecendo um modelo **racional-legal**, baseado em:

Hierarquia e profissionalização da administração pública

Adoção do mérito como critério de ingresso nos cargos públicos

✓ Normas e regras impessoais para evitar o uso do Estado como propriedade privada

Sobre as demais alternativas:

Alternativa A incorreta – A burocracia não reforça o poder monárquico,
 pelo contrário, ela busca limitar o arbítrio do governante.

 Alternativa B incorreta – A burocracia visa a separação entre o público e o privado, e não a sua integração.

 Alternativa D incorreta – O nepotismo e o empreguismo eram características do patrimonialismo, justamente combatidas pela burocracia.

 Alternativa E incorreta – A burocracia não fortaleceu a administração patrimonialista, mas sim a substituiu como modelo dominante nos Estados modernos.



### Referência:

WEBER, M. *Economia e Sociedade*. Brasília: Editora UnB, 1922 [tradução brasileira].

# 5. FGV - 2023 - Analista Legislativo (Câmara dos Deputados) - Técnica Legislativa

O modelo racional-legal de administração conquistou um lugar de destaque na literatura que aborda as organizações públicas. Expressões como incentivos-contribuições, zonas de aceitação e satisfação tornaram-se termos de referência no léxico dos estudiosos contemporâneos da Administração Pública.

Segundo o modelo racional-legal de Administração Pública, assinale a opção que apresenta corretamente o conceito de racionalidade.

- (A) Reconhece a interdependência entre administração e política.
- (B) Serve a propósitos razoáveis de ordem política ou moral.
- (C) Tem como objetivo maximizar a eficiência.
- (D) Presume o auto interesse ao maximizar as próprias utilidades.
- (E) Tem como valores a liberdade, a justiça e a igualdade.

#### **Gabarito: C**

#### **Comentário:**

A alternativa correta é a **letra C**, pois o modelo **racional-legal**, desenvolvido por **Max Weber**, tem como foco a **maximização da eficiência** por meio da **racionalização das estruturas administrativas**. Esse modelo se baseia em **regras impessoais, hierarquia formal e especialização das funções**, garantindo que a administração pública funcione de forma previsível e eficiente.



#### Sobre as demais alternativas:

- Alternativa A incorreta Embora a administração pública possa estar ligada à política, o modelo racional-legal busca a separação entre política e administração, para evitar que decisões sejam tomadas com base em interesses pessoais ou políticos.
- Alternativa B incorreta A burocracia não opera com base em princípios políticos ou morais, mas sim na legalidade e na impessoalidade.
- Alternativa D incorreta A ideia de maximizar utilidades está associada à teoria da escolha racional e ao modelo econômico de decisão, não ao modelo burocrático de Weber.
- Alternativa E incorreta Valores como liberdade, justiça e igualdade pertencem a discussões filosóficas e políticas, mas não são princípios centrais da racionalidade burocrática, que se baseia na legalidade, previsibilidade e impessoalidade.

#### Referência:

WEBER, M. *Economia e Sociedade*. Brasília: Editora UnB, 1922 [tradução brasileira].

# 6. FGV - 2023 - Analista Legislativo (Câmara dos Deputados) - Técnico em Material e Patrimônio

A racionalização da sociedade se transformou em um processo no qual questões mais amplas de valores humanos, tais como liberdade, justiça e igualdade estão gradativamente perdendo sua relevância como critérios de avaliação, sendo substituídas pelo cálculo específico de custos e benefícios, meios e fins.

# Sobre o modelo racional-legal de Administração Pública, é correto afirmar que

- (A) objetiva maior dependência do mercado.
- (B) atende a objetivos políticos e morais legítimos.
- (C) busca maximizar a eficiência.



(D) procura aumentar a capacidade de idealizar políticas públicas.

(E) desenvolve técnicas para aprimorar a responsabilização.

Gabarito: C

Comentário:

A alternativa correta é a **letra C**, pois o modelo **racional-legal** de Administração Pública, conforme descrito por **Max Weber**, tem como objetivo **maximizar a eficiência** na gestão pública, por meio da padronização dos processos, previsibilidade das decisões e estabelecimento de normas impessoais. Esse

modelo caracteriza-se por:

☑ Hierarquia clara e divisão formal do trabalho

🔽 Decisões baseadas em regras e regulamentos impessoais

✓ Profissionalização da administração pública

Sobre as demais alternativas:

 Alternativa A incorreta – O modelo racional-legal não busca dependência do mercado, pois a burocracia estatal segue regras

próprias, distintas da lógica de mercado.

 Alternativa B incorreta – A administração burocrática não atende a objetivos políticos ou morais, mas sim à legalidade, impessoalidade e

eficiência.

Alternativa D incorreta – A idealização de políticas públicas está mais

ligada a modelos de governança e planejamento estratégico, não sendo a

finalidade principal da burocracia racional-legal.

• Alternativa E incorreta – Embora a burocracia tenha mecanismos de

controle, seu objetivo **não é aprimorar a responsabilização**, mas sim

garantir a eficiência e previsibilidade das decisões.

■ Referência:

79



WEBER, M. *Economia e Sociedade*. Brasília: Editora UnB, 1922 [tradução brasileira].

# 7. FGV - 2024 - Consultor Legislativo (CM Fortaleza) - Administração Pública

A obra seminal *Reinventando o Governo*, de Osborne & Gaebler (1992), desafiou paradigmas tradicionais dos modelos de Administração Pública ao propor uma abordagem voltada para o empreendedorismo, a competitividade e a eficiência no setor público.

## Com relação à Administração Gerencial, analise os itens a seguir:

- **I.** Propõe a descentralização do ponto de vista político, transferindo recursos e atribuições para os níveis políticos regionais e locais.
- **II.** Defende a descentralização administrativa, promovendo a delegação de autoridade aos administradores públicos, que se tornam gestores cada vez mais autônomos.
- **III.** As organizações são estruturadas com poucos níveis hierárquicos, em vez de adotarem uma estrutura piramidal.

# Está correto o que se afirma em:

- (A) I, apenas.
- (B) I e II, apenas.
- (C) I e III, apenas.
- (D) II e III, apenas.
- (E) I, II e III.

#### Gabarito: E

#### Comentário:

A alternativa correta é a **letra E**, pois todos os itens estão corretos e representam características do **modelo de Administração Gerencial**, que



surgiu como uma resposta às limitações do modelo burocrático tradicional, enfatizando **descentralização, flexibilidade e eficiência** na gestão pública.

## 📌 Sobre os itens da questão:

✓ Item I correto – A Administração Gerencial defende a descentralização política, que transfere competências e recursos para estados e municípios, garantindo maior autonomia na gestão de políticas públicas. Essa descentralização permite que os governos locais tenham mais capacidade de decisão e inovação.

☑ Item II correto – O modelo gerencial também promove a descentralização administrativa, concedendo maior autonomia aos gestores públicos para que possam tomar decisões sem depender de estruturas excessivamente centralizadas e burocráticas. Essa diretriz é um dos pilares do conceito de governo empreendedor, defendido por Osborne & Gaebler (1992), que propõem uma administração pública menos rígida e mais orientada para resultados.

✓ Item III correto – A estrutura organizacional da administração gerencial reduz os níveis hierárquicos, eliminando barreiras burocráticas desnecessárias e criando fluxos de trabalho mais ágeis e eficientes. Diferente do modelo burocrático tradicional, que se baseia em uma estrutura piramidal rígida, o modelo gerencial busca flexibilidade e gestão por resultados.

\*

#### Referência:

OSBORNE, D.; GAEBLER, T. Reinventando o Governo: Como o Espírito Empreendedor Está Transformando o Setor Público. São Paulo: Editora Atlas, 1992.

8. FGV - 2024 - Profissional Técnico de Nível Superior em Serviços de Saúde do SUS (SES MT) - Administrador



A Nova Administração Pública (NAP) pode ser entendida como um conjunto de ideias trazidas por especialistas, em meio à crise fiscal dos Estados, buscando novas metodologias para serem trabalhadas na Administração Pública.

# Com relação aos conceitos trazidos pela Nova Administração Pública, é correto afirmar que o Gerencialismo Puro enfatizava reformas que:

- (A) Promovessem o controle permanente das ações estatais, de forma que regras e procedimentos formais fossem instituídos na Administração Pública, garantindo a previsibilidade dos programas públicos.
- (B) Garantissem a competitividade do Estado, eliminando monopólios e estimulando a concorrência, em prol dos serviços públicos.
- (C) Promovessem a transparência das ações do Estado, permitindo que os cidadãos, indivíduos com direitos e deveres, fossem tratados com equidade.
- (D) Garantissem a eficiência estatal, por meio de redução de custos baseada em privatizações e eliminação de cargos públicos.

#### Gabarito: D

#### Comentário:

A alternativa correta é a letra D, pois o Gerencialismo Puro (ou Gerencialismo de Primeira Geração) tinha como ênfase principal a eficiência estatal, promovendo redução de custos através de privatizações, terceirizações e enxugamento da máquina pública. Esse modelo surgiu a partir da crise fiscal do Estado nos anos 1970 e 1980, impulsionado pelo New Public Management (NPM) e adotado em diversos países para modernizar a administração pública.

#### ★ Sobre as demais alternativas:

- Alternativa A incorreta A ênfase no controle permanente e na previsibilidade está associada ao modelo burocrático tradicional, e não ao gerencialismo.
- Alternativa B incorreta Embora o gerencialismo incentive maior competitividade em serviços públicos, sua principal característica não é



**eliminar monopólios**, mas sim garantir eficiência operacional e redução de custos.

 Alternativa C incorreta – A transparência e a equidade são conceitos mais ligados ao Governance, modelo posterior à Nova Administração Pública, com foco em controle social e participação cidadã.

### Referência:

OSBORNE, D.; GAEBLER, T. Reinventando o Governo: Como o Espírito Empreendedor Está Transformando o Setor Público. São Paulo: Editora Atlas, 1992.

#### 9. FGV - 2023 - Auditor Fiscal da Receita Federal do Brasil - Geral

As críticas ao chamado modelo racional-legal da Administração Pública estão nas bases do que se tem convencionado chamar paradigma pós-burocrático. Diferentes enfoques se desenvolveram apontando os limites da organização burocrática, tendo em vista a evolução da Administração Pública em direção ao atendimento das demandas contemporâneas da sociedade.

Nesse contexto, uma importante abordagem é a do chamado "Novo Serviço Público". Considerando essa perspectiva, analise se as afirmativas a seguir estão coerentes com os princípios do "Novo Serviço Público" e assinale (V) para verdadeira e (F) para falsa:

□ ( ) A busca da eficiência e do desempenho não encerra os objetivos da Administração Pública que, além de eficiente executora, deve ser reconhecida como legítima, como elemento central do processo de governança pública, o que requer uma liderança compartilhada – dentro e fora da organização pública – que aprofunde o caráter democrático da Administração Pública.

**21()** Os mecanismos de mercado são os instrumentos mais adequados para a escolha pública, devendo o empreendedorismo e a adoção de práticas do setor privado estar no cerne da reforma da Administração Pública como forma de arbitrar os interesses individuais e permitir o avanço no combate dos problemas mais imediatos que assolam a população.



31 ( ) Os administradores públicos devem ter uma nova visão do papel do cidadão, não como mero usuário ou cliente, mas estimulando o engajamento cívico e adotando a colaboração como prática, considerando a prestação de serviços públicos como um processo de coprodução em que a responsabilidade é compartilhada em todas as suas etapas.

## As afirmativas são, respectivamente:

- (A) V, F e V.
- (B) F, V e V.
- (C) F, F e V.
- (D) V, V e F.
- (E) V, F e F.

Gabarito: A (V, F, V)

#### Comentário:

A alternativa correta é a **letra A**, pois os itens **1 e 3 estão corretos**, enquanto o **item 2 está incorreto**.

#### Análise das afirmativas:

✓ Afirmativa 1 (Verdadeira) – O Novo Serviço Público (NSP), proposto por Denhardt & Denhardt (2003), enfatiza que a Administração Pública deve ir além da eficiência e buscar legitimidade democrática, reforçando a governança pública e a liderança compartilhada com diferentes atores sociais. Esse modelo valoriza a transparência, participação social e controle democrático, priorizando o bem público em vez de meramente buscar resultados eficientes.

X Afirmativa 2 (Falsa) – A ideia de que os mecanismos de mercado são os melhores instrumentos para a escolha pública e que a Administração Pública deve se basear no empreendedorismo e nas práticas do setor privado é um conceito ligado à Nova Gestão Pública (New Public Management - NPM) e ao Gerencialismo, não ao Novo Serviço Público. ○



NSP rejeita a **mercantilização do setor público** e defende que os serviços públicos devem ser orientados pelo interesse coletivo e não por critérios de mercado.

✓ Afirmativa 3 (Verdadeira) – Um dos princípios centrais do Novo Serviço Público é o entendimento de que o cidadão não é um mero cliente, mas um coprodutor de políticas públicas. Esse modelo valoriza a participação ativa da sociedade na formulação, implementação e avaliação de políticas públicas, tornando o processo decisório mais democrático e colaborativo.

### Referência:

DENHARDT, J.; DENHARDT, R. *The New Public Service: Serving, Not Steering*. New York: M.E. Sharpe, 2003.

10. FGV - 2023 - Analista de Gestão e Assistência à Saúde (FHEMIG)/Administrador

No Paradigma Pós-Burocrático, movimento representado por ideais relacionados às reformas gerenciais no contexto da Administração Pública, no estágio conhecido como consumerism:

- **A)** Agrega-se o conceito de cidadão, responsável por um conjunto de direitos e deveres perante a sociedade, que deve ser tratado de forma isonômica pela Administração Pública.
- **B)** Prioriza-se a eficiência administrativa no combate à crise fiscal, reduzindo gastos públicos ainda que prejudique a qualidade dos serviços prestados.
- **C)** Valorizam-se as prebendas e sinecuras que representam os mecanismos de trocas e acordos entre o representante eleito e o funcionalismo público, garantindo o sistema republicano.
- **D)** Estimula-se a profissionalização da Administração Pública e a formalização dos processos administrativos, permitindo maior controle do órgão central nas atividades-fim.



**E)** Busca-se o desmantelamento de monopólios governamentais na prestação de serviços públicos, buscando estimular a competitividade.

☑ Gabarito: Letra E (Busca-se o desmantelamento de monopólios governamentais na prestação de serviços públicos, buscando estimular a competitividade).

### Comentário

O estágio **consumerism** do paradigma pós-burocrático da Administração Pública surgiu como uma tentativa de aprimorar o modelo gerencial puro. Seu principal foco foi a qualidade dos serviços públicos e a ampliação da lógica de mercado na gestão estatal. Esse modelo enfatiza a descentralização da prestação dos serviços públicos, promovendo um ambiente mais competitivo e diversificado.

No **consumerism**, o Estado continua atuando como regulador, mas permite que entidades privadas, organizações do terceiro setor e outras formas de parceria assumam parte da execução dos serviços públicos. Isso ocorre, por exemplo, por meio da terceirização, das parcerias público-privadas (PPPs) e da contratação de organizações sociais. A ideia central é que a concorrência entre os prestadores de serviço incentive a melhoria contínua na qualidade da administração pública.

A alternativa **E** está correta porque reflete essa lógica, onde o Estado abre espaço para diferentes atores na execução dos serviços públicos, reduzindo o monopólio governamental e estimulando a eficiência por meio da competição.

### Análise das Alternativas

#### X Alternativa A - Errada:

• O conceito de **cidadania** está mais associado ao **Public Service**Orientation (PSO), o terceiro estágio do paradigma gerencial, que enfatiza a



participação ativa dos cidadãos na gestão pública. O **consumerism**, por outro lado, está mais ligado à lógica de mercado e qualidade dos serviços.

### X Alternativa B - Errada:

• Embora a redução de custos tenha sido uma das bandeiras do **modelo gerencial puro**, no **consumerism** a ênfase recai sobre a **qualidade dos serviços públicos**. A redução de gastos não pode ocorrer às custas da qualidade, pois o objetivo do modelo é justamente aprimorar a prestação dos serviços.

#### X Alternativa C - Errada:

• O termo "prebendas e sinecuras" se refere a vantagens indevidas e cargos sem função real, o que não condiz com o conceito do **consumerism**. Esse estágio busca eficiência e inovação na gestão pública, combatendo o clientelismo e a ineficiência burocrática.

#### X Alternativa D - Errada:

• A profissionalização e formalização dos processos administrativos são características associadas ao modelo burocrático tradicional, e não ao consumerism. O estágio consumerism busca maior flexibilidade administrativa e abertura para novos atores, não um maior controle do órgão central sobre a administração pública.

# Referências Bibliográficas

ABRUCIO, F. L. Os avanços e os dilemas do modelo pós-burocrático: A reforma da administração pública nos anos 90. Revista de Administração Pública, 1997.

OSBORNE, D.; GAEBLER, T. Reinventando o governo. São Paulo: Editora Nobel, 1994.



PALUDO, A. V. Administração pública: teorias e questões. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

11. FGV - 2023 - Analista Legislativo (CAM DEP)/Consultor Legislativo/Área VIII. A Administração Pública Gerencial ou Nova Gestão Pública é um modelo de Administração Pública pós-burocrático que se orienta pela eficiência, eficácia e competitividade como valores fundamentais para a organização e gestão da Administração Pública. O livro *Reinventando o Governo*, publicado por Osborne e Gaebler em 1992, introduziu o conceito de "governo empreendedor" como uma abordagem pragmática para a administração pública. Os autores, em um tom prescritivo, resumiram em uma lista de 10 mandamentos a fórmula para converter uma organização pública burocrática em uma organização pública mais racional e eficaz.

Relacione os mandamentos a seguir com suas respectivas definições:

- 1. Governo catalisador
- 2. Governo empreendedor
- 3. Governo de resultados
- 4. Governo descentralizado

( ) Os governos não devem assumir o papel de implementador de políticas públicas sozinhos, mas sim harmonizar a ação de diferentes agentes sociais na solução de problemas coletivos.

( ) Os governos devem envolver os servidores nos processos deliberativos, aproveitando o seu conhecimento e capacidade inovadora.

( ) Os governos devem esforçar-se a aumentar seus ganhos por meio de aplicações financeiras e ampliação da prestação de serviços.

( ) Os governos devem substituir o foco no controle de *inputs* para o controle de *outputs* e impactos de suas ações, e para isso adotar a administração por objetivos.

Assinale a opção que indica a relação correta, na ordem apresentada:

A) 
$$1 - 3 - 2 - 4$$
.



- B) 1 4 2 3.
- C) 4 2 3 1.
- D) 2 4 3 1.
- E) 4 3 2 1.

# ☑ Gabarito: Letra A (1 – 3 – 2 – 4).

#### Comentário

O modelo gerencial introduzido por *Osborne e Gaebler* enfatiza a descentralização, o foco em resultados e a inovação no setor público. No livro *Reinventando o Governo*, os autores listam **dez princípios fundamentais** para a modernização da administração pública, e a questão pede que relacionemos quatro deles com suas definições.

# ★ Análise das Relações

- (1) Governo catalisador → "Os governos não devem assumir o papel de implementador de políticas públicas sozinhos, mas sim harmonizar a ação de diferentes agentes sociais na solução de problemas coletivos."
   ✓ Explicação: O governo catalisador enfatiza que o Estado deve atuar como facilitador, promovendo parcerias com setores privado e terceiro setor para aprimorar a prestação de serviços públicos.
- (3) Governo de resultados → "Os governos devem substituir o foco no controle de inputs para o controle de outputs e impactos de suas ações, e para isso adotar a administração por objetivos."
- ✓ **Explicação:** O *governo de resultados* prioriza a mensuração de impacto e desempenho, utilizando *gestão por resultados* e avaliação de políticas públicas com base em evidências.



- (2) Governo empreendedor → "Os governos devem esforçar-se para aumentar seus ganhos por meio de aplicações financeiras e ampliação da prestação de serviços."
- ✓ **Explicação:** Um *governo empreendedor* busca inovar na obtenção de receitas e na eficiência dos serviços prestados, incentivando a busca por alternativas ao financiamento público tradicional.
- (4) Governo descentralizado → "Os governos devem envolver os servidores nos processos deliberativos, aproveitando o seu conhecimento e capacidade inovadora."
- ✓ **Explicação:** A descentralização administrativa incentiva a autonomia gerencial e a participação dos servidores públicos nas decisões, valorizando suas capacidades técnicas.

# **Referências Bibliográficas**

- OSBORNE, D.; GAEBLER, T. Reinventando o Governo. São Paulo: Editora Nobel, 1994.
- **ABRUCIO, F. L.** Os avanços e os dilemas do modelo pós-burocrático: A reforma da administração pública nos anos 90. Revista de Administração Pública, 1997.
- 12. FGV 2022 Analista Legislativo (SEN)/Administração A evolução dos modelos de Administração Pública reflete as mudanças no ambiente social e econômico e a tentativa de superação dos limites dos modelos precedentes. Esta evolução pode ser caracterizada pelo surgimento de um modelo racional-legal, também conhecido como modelo burocrático, em oposição ao chamado patrimonialismo, e sua evolução em direção a modelos pós-burocráticos.

No caso brasileiro, a principal iniciativa de introdução de modelo pós-burocrático remonta à chamada reforma gerencial, uma aplicação dos princípios da Nova Administração Pública que foi apresentada de forma estruturada no Plano Diretor da Reforma do Estado, proposto por Bresser-Pereira em 1995.



Mesmo associados a períodos históricos específicos e a princípios administrativos distintos, traços desses modelos coexistem, configurando boa parte das peculiaridades e dos desafios ainda colocados ao gestor público brasileiro.

Considerando a Administração Pública brasileira, relacione o Modelo Burocrático (racional-legal) e o Modelo Gerencial (pós-burocrático) às características listadas a seguir:

- 1. Modelo Burocrático
- 2. Modelo Gerencial
- ( ) Foco em uma gestão flexível com ênfase nos resultados.
- ( ) Foco em serviços públicos mais qualificados e com custo menor para o cidadão visto como um cliente.
- ( ) Divisão do trabalho, especialização e profissionalização dos servidores públicos.
- ( ) Foco no papel regulador do Estado com descentralização da gestão de atividades consideradas não exclusivas do Estado e adoção de práticas de gestão oriundas da iniciativa privada.
- ( ) Rotinas e procedimentos baseados em normas e impessoalidade nas relações profissionais.

Assinale a opção que indica a relação correta, na ordem apresentada:

- A) 2, 2, 2, 1 e 1.
- B) 1, 2, 2, 1 e 2.
- C) 1, 1, 1, 2 e 2.
- D) 2, 1, 2, 2 e 1.
- E) 2, 2, 1, 2 e 1.

# ☑ Gabarito: Letra E (2, 2, 1, 2 e 1).

#### Comentário

A Administração Pública brasileira passou por **três grandes fases**: **Modelo Patrimonialista** – marcado pela confusão entre o público e o privado.



- Modelo Burocrático (Racional-Legal) introduzido para garantir impessoalidade, meritocracia e eficiência nos processos.
- 3 Modelo Gerencial (Pós-Burocrático) surgiu para superar a rigidez burocrática, priorizando resultados e descentralização.

A questão exige a correta associação entre esses modelos e suas principais características.

## 🖈 Análise das Relações

- (2) Modelo Gerencial → "Foco em uma gestão flexível com ênfase nos resultados."
- ✓ **Explicação:** A Nova Gestão Pública (NPM *New Public Management*) introduziu o conceito de **gestão por resultados**, promovendo maior eficiência e menos rigidez nos processos administrativos.
- (2) Modelo Gerencial → "Foco em serviços públicos mais qualificados e com custo menor para o cidadão visto como um cliente."
   ✓ Explicação: O modelo gerencial considera o cidadão como cliente, enfatizando a qualidade e a eficiência dos serviços, buscando otimizar custos e garantir a prestação adequada.
- (1) Modelo Burocrático → "Divisão do trabalho, especialização e profissionalização dos servidores públicos."
- ✓ **Explicação:** No **modelo burocrático**, a Administração Pública é baseada em hierarquia, especialização e regras rígidas para garantir a impessoalidade e eficiência.
- (2) Modelo Gerencial → "Foco no papel regulador do Estado com descentralização da gestão de atividades consideradas não exclusivas do Estado e adoção de práticas de gestão oriundas da iniciativa privada." ✓ Explicação: O Plano Diretor da Reforma do Estado (1995), de Bresser-Pereira, incentivou a descentralização e delegação de funções para organizações do setor privado e terceiro setor, reduzindo o papel do Estado na execução direta dos serviços.



- (1) Modelo Burocrático → "Rotinas e procedimentos baseados em normas e impessoalidade nas relações profissionais."
- ✓ **Explicação:** A burocracia clássica de **Max Weber** enfatizava a aplicação de normas, impessoalidade e previsibilidade para garantir um serviço público padronizado e livre de interferências políticas.

# Referências Bibliográficas

- BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Reforma do Estado para a Cidadania. São Paulo: Editora 34, 1998.
- SECCHI, Leonardo. Modelos de Administração Pública. São Paulo: Cengage Learning, 2009.
- OSBORNE, D.; GAEBLER, T. Reinventando o Governo. São Paulo: Editora Nobel, 1994.

# 13. FGV - 2024 - Consultor Legislativo (CM Fortaleza)/Administração Pública

O estado da arte sobre modelos de Administração Pública recentemente debatidos na comunidade epistêmica internacional avança na discussão das propostas de modelos para reformas administrativas.

Com relação aos modelos de Administração Pública, analise os itens a seguir:

- **I.** No fim do século XIX nos Estados Unidos, e durante a década de 1930 no Brasil, reformas administrativas se espalharam pelas organizações públicas, marcando a transição de modelos pré-burocráticos para o modelo burocrático de administração pública.
- **II.** Durante as últimas quatro décadas, o paradigma burocrático weberiano tem enfrentado desafios por parte de novos modelos organizacionais como a administração gerencial. Esta transição recente tem sido reconhecida como uma nova tendência global de reformas na administração pública.
- **III.** A panaceia das reformas administrativas introduz modelos que rompem com a ênfase na função de controle.



Está correto o que se afirma em:

- **A)** I, apenas.
- B) I e II, apenas.
- **C)** I e III, apenas.
- **D)** II e III, apenas.
- E) I, II e III.

# Gabarito: Letra B (I e II, apenas).

#### Comentário

A evolução da Administração Pública passou por três grandes fases:

- ☐ **Modelo Patrimonialista** predominante até o início do século XX, caracterizado pela confusão entre o público e o privado.
- Modelo Burocrático (Weberiano) introduzido para garantir impessoalidade, meritocracia e eficiência nos processos administrativos.
- **™Modelo Gerencial (Pós-Burocrático)** implementado a partir das reformas dos anos 1980 e 1990, focado na eficiência, descentralização e orientação por resultados.

A questão pede a análise de três afirmações sobre a evolução desses modelos.

#### Análise das Afirmativas

#### ✓ Item I - Correto:

"No fim do século XIX nos Estados Unidos, e durante a década de 1930 no Brasil, reformas administrativas se espalharam pelas organizações públicas, marcando a transição de modelos pré-burocráticos para o modelo burocrático de administração pública."

✓ Explicação: O modelo burocrático começou a ganhar força no fim do século XIX nos Estados Unidos, influenciado pelas ideias de Max Weber sobre burocracia racional-legal. No Brasil, esse modelo foi formalmente implantado com a Reforma de Getúlio Vargas em 1936, resultando na criação do DASP



(**Departamento Administrativo do Serviço Público**), que estruturou o serviço público com base na profissionalização, impessoalidade e hierarquia.

### ✓ Item II - Correto:

"Durante as últimas quatro décadas, o paradigma burocrático weberiano tem enfrentado desafios por parte de novos modelos organizacionais como a administração gerencial. Esta transição recente tem sido reconhecida como uma nova tendência global de reformas na administração pública."

✓ Explicação: Desde a década de 1980, o modelo burocrático tem sido complementado (e em alguns casos substituído) pela Administração Pública Gerencial (New Public Management – NPM), que trouxe conceitos de eficiência, foco no cidadão e descentralização. Esse movimento foi impulsionado por reformas como a Reforma do Estado no Brasil (Bresser-Pereira, 1995) e pelo modelo de Reinventando o Governo (Osborne & Gaebler, 1992).

#### X Item III - Errado:

"A panaceia das reformas administrativas introduz modelos que rompem com a ênfase na função de controle."

X Explicação: Nenhum modelo de Administração Pública eliminou totalmente a função de controle. O que ocorre nas reformas é a mudança na forma de controle. O modelo burocrático tradicional utilizava regras rígidas e controle de processos, enquanto os modelos gerenciais enfatizam controle por resultados (accountability). Mesmo na Nova Governança Pública (NGP), o controle persiste, mas com maior participação social e descentralização. Assim, a afirmativa III é exagerada e imprecisa.

# Referências Bibliográficas

■ BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Reforma do Estado para a Cidadania. São Paulo: Editora 34, 1998.

OSBORNE, D.; GAEBLER, T. Reinventando o Governo. São Paulo: Editora Nobel, 1994.



■ **SECCHI, Leonardo.** *Modelos de Administração Pública*. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

# 14. FGV - 2024 - Consultor Legislativo (CM Fortaleza)/Administração Pública

Práticas como nepotismo, corrupção e clientelismo são frequentemente associadas à Administração Patrimonialista. Para superar os desafios relacionados à Administração Patrimonialista, são necessárias reformas institucionais que promovam transparência, accountability e o fortalecimento do Estado de Direito. Com relação aos modelos de Administração Pública, analise os itens a seguir:

- **I.** A Administração Pública burocrática foi implementada como uma substituição ao modelo patrimonialista que predominava nas monarquias absolutas, onde havia uma confusão entre o patrimônio público e privado.
- II. As consequências da sobrevivência do patrimonialismo e do enrijecimento burocrático, muitas vezes perversamente misturados, são o baixo custo e qualidade da Administração Pública.
- **III.** O **Decreto-Lei 200** dificultou a sobrevivência de práticas patrimonialistas e fisiológicas.

Está correto o que se afirma em:

- **A)** I, apenas.
- **B)** I e II, apenas.
- **C)** I e III, apenas.
- **D)** II e III, apenas.
- **E)** I, II e III.

# ★ Gabarito: Letra C (I e III, apenas).

#### Comentário:

A questão aborda a **Administração Patrimonialista** e suas consequências, bem como as reformas que buscaram superá-la, como a **burocracia weberiana** e as iniciativas gerenciais, como o **Decreto-Lei 200/1967**.



## ✓ Análise das alternativas corretas:

#### **□Item I - Correto:**

- A Administração Pública Burocrática surgiu para substituir o patrimonialismo, que predominava em monarquias absolutistas. No patrimonialismo, o Estado era tratado como extensão do governante, havendo confusão entre os bens públicos e privados.
- O modelo burocrático weberiano trouxe princípios como hierarquia, impessoalidade, profissionalização e normas rígidas para evitar essas distorções.

#### **Iltem III - Correto:**

- O **Decreto-Lei 200/1967**, implementado no período militar, trouxe modernizações à gestão pública brasileira, descentralizando funções e fortalecendo **a eficiência administrativa**.
- Reduziu a interferência do patrimonialismo e do fisiologismo, estabelecendo diretrizes como delegação de competências, descentralização e planejamento estratégico.

#### X Análise da alternativa incorreta:

### **2**☐Item II - Errado:

- A frase afirma que a mistura entre patrimonialismo e burocracia leva a um "baixo custo e qualidade da Administração Pública", o que não é correto.
- Na verdade, essa mistura gera ineficiência e alto custo ao Estado, pois
  o clientelismo, a corrupção e o excesso de burocracia prejudicam a
  prestação de serviços públicos e aumentam os gastos.

# Referências Bibliográficas:

- BRESSER-PEREIRA, L. C. Reforma do Estado para a Cidadania. São Paulo: Ed. 34, 1998.
- SECCHI, L. **Modelos de Administração Pública**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.



 Decreto-Lei nº 200/1967 – Dispõe sobre a Organização da Administração Federal.

15. FGV - 2024 - Consultor Legislativo (CM Fortaleza)/Administração

**Pública**. Práticas como nepotismo, corrupção e clientelismo são frequentemente associadas à Administração Patrimonialista. Para superar os desafios relacionados à Administração Patrimonialista, são necessárias reformas institucionais que promovam a transparência, a accountability e o fortalecimento do estado de direito.

Com relação aos modelos de Administração Pública, analise os itens a seguir:

**I.** A Administração Pública burocrática foi implementada como uma substituição ao modelo patrimonialista que predominava nas monarquias absolutas, onde havia uma confusão entre o patrimônio público e privado.

**II.** As consequências da sobrevivência do patrimonialismo e do enrijecimento burocrático, muitas vezes perversamente misturados, são o baixo custo e qualidade da Administração Pública.

**III.** O Decreto-Lei 200 dificultou a sobrevivência de práticas patrimonialistas e fisiológicas.

# \* Está correto o que se afirma em:

- A) I, apenas.
- B) I e II, apenas.
- C) I e III, apenas.
- D) II e III, apenas.
- E) I, II e III.

#### **Gabarito: Letra A**

### Comentário:

A questão aborda a evolução dos modelos de Administração Pública e a relação entre patrimonialismo, burocracia e gerencialismo.

#### Análise das afirmativas:

# Afirmação I – Correta



A Administração Pública burocrática foi introduzida como resposta ao patrimonialismo, especialmente para eliminar a confusão entre o que era do Estado e o que era do governante. Inspirada nos princípios de Max Weber, a burocracia trouxe normas formais, impessoalidade e controle para evitar a corrupção e o nepotismo, que eram comuns no patrimonialismo.

## 🖈 Principais características da Administração Burocrática:

- Separação entre o público e o privado.
- Normas e regulamentos formais.
- Hierarquia e divisão do trabalho.
- Impessoalidade na gestão pública.
- Profissionalização dos servidores.

### X Afirmação II - Incorreta

A afirmação sugere que patrimonialismo e burocracia combinados resultam em **baixo custo e alta qualidade**, o que não é verdade.

## Por que está errada?

- O patrimonialismo promove ineficiência, corrupção e gastos excessivos devido ao uso privado dos recursos públicos.
- A burocracia, ao se expandir excessivamente e se tornar rígida, resultou em custos elevados e processos morosos, comprometendo a qualidade dos serviços públicos.
- A combinação de patrimonialismo e burocracia pode gerar ineficiência, desperdício e baixa responsividade do Estado às demandas da sociedade.

# X Afirmação III - Incorreta

O **Decreto-Lei 200/1967**, embora tenha modernizado a gestão pública ao introduzir a descentralização e novas formas de organização, também abriu brechas para a sobrevivência de práticas patrimonialistas.

# Por que está errada?



- O decreto flexibilizou a contratação de funcionários sem concurso público,
   o que favoreceu o clientelismo e a interferência política na gestão.
- Embora tenha sido um avanço em termos de eficiência e descentralização,
   não eliminou o patrimonialismo e fisiologismo, permitindo contratações sem os critérios de impessoalidade estabelecidos pelo modelo burocrático.

# 14. LISTA DE QUESTÕES DO REVISÃO POR QUESTÕES COMENTADAS (FGV)

# 1. FGV - 2025 - Analista Administrativo (TCE-RR)/Tecnologia da Informação/Banco de Dados (e mais 1 concurso)

Além do Estado Neoweberiano, outros paradigmas pós-burocráticos também procuram preservar elementos centrais da New Public Management (NPM). Um paradigma pós-burocrático que busca incorporar lições aprendidas da NPM, com foco em aspectos como valor e coordenação, é a:

- A) Gestão de Qualidade Total (TQM).
- B) Administração Pública Tradicional (APT).
- C) Nova Governança Pública (NPG).
- D) Economia Comportamental na Administração Pública.
- E) Gestão Privada Integrada (GPI).

## 2. FGV - 2024 - Analista Administrativo (DNIT)/Administração

- O **Public Service Orientation (PSO)** é um dos estágios da administração gerencial e traz conceitos mais ligados à cidadania, como:
  - C) Eficiência.
  - **D)** Equidade.
  - C) Qualidade.
  - **D)** Economia.
  - **E)** Efetividade.



### 3. FGV - 2025 - Auditor de Controle Externo (TCE RR) - Controle Externo

A teoria da burocracia de Max Weber evoluiu para uma teoria weberiana da burocracia e, em última análise, para um modelo weberiano de Administração Pública.

# Assinale a opção que descreve corretamente a Administração Pública Weberiana.

- (A) Um modelo exclusivamente aplicado à Administração Pública contemporânea no Brasil.
- (B) Um conceito desenvolvido apenas a partir de rascunhos não publicados de Max Weber.
- (C) Um modelo administrativo exclusivamente prussiano, restrito ao período de Max Weber.
- (D) Um rótulo geral que descreve a Administração Pública tradicional, hierárquica e baseada em capacidade, mesmo fora da Europa e para além da modernidade.
- (E) Uma teoria que se opõe aos princípios hierárquicos e burocráticos desenvolvidos por Max Weber.

## 4. FGV - 2024 - Analista Judiciário (TJ MT) - Administração

O campo da Administração Pública foi descrito como estando "à deriva", enfrentando uma "crise intelectual" e precisando de uma nova perspectiva, além de se tornar "isolado" e passar por "tensão e mudança".

# Assinale a opção que explica o motivo para a adoção da Administração Pública burocrática clássica em substituição ao modelo patrimonialista.

- (A) Tornar o Estado propriedade do rei e reforçar o poder monárquico.
- (B) Integrar o patrimônio público e privado para facilitar a gestão dos recursos.
- (C) Garantir a separação clara entre o público e o privado, além de distinguir o político do administrador público.



- (D) Promover o nepotismo e o empreguismo como práticas comuns na administração pública.
- (E) Fortalecer a administração patrimonialista para se adaptar ao capitalismo industrial e às democracias parlamentares.

# 5. FGV - 2023 - Analista Legislativo (Câmara dos Deputados) - Técnica Legislativa

O modelo racional-legal de administração conquistou um lugar de destaque na literatura que aborda as organizações públicas. Expressões como incentivos-contribuições, zonas de aceitação e satisfação tornaram-se termos de referência no léxico dos estudiosos contemporâneos da Administração Pública.

Segundo o modelo racional-legal de Administração Pública, assinale a opção que apresenta corretamente o conceito de racionalidade.

- (A) Reconhece a interdependência entre administração e política.
- (B) Serve a propósitos razoáveis de ordem política ou moral.
- (C) Tem como objetivo maximizar a eficiência.
- (D) Presume o auto interesse ao maximizar as próprias utilidades.
- (E) Tem como valores a liberdade, a justiça e a igualdade.

# 6. FGV - 2023 - Analista Legislativo (Câmara dos Deputados) - Técnico em Material e Patrimônio

A racionalização da sociedade se transformou em um processo no qual questões mais amplas de valores humanos, tais como liberdade, justiça e igualdade estão gradativamente perdendo sua relevância como critérios de avaliação, sendo substituídas pelo cálculo específico de custos e benefícios, meios e fins.

# Sobre o modelo racional-legal de Administração Pública, é correto afirmar que

- (B) objetiva maior dependência do mercado.
- (B) atende a objetivos políticos e morais legítimos.



- (C) busca maximizar a eficiência.
- (D) procura aumentar a capacidade de idealizar políticas públicas.
- (E) desenvolve técnicas para aprimorar a responsabilização.

# 7. FGV - 2024 - Consultor Legislativo (CM Fortaleza) - Administração Pública

A obra seminal *Reinventando o Governo*, de Osborne & Gaebler (1992), desafiou paradigmas tradicionais dos modelos de Administração Pública ao propor uma abordagem voltada para o empreendedorismo, a competitividade e a eficiência no setor público.

## Com relação à Administração Gerencial, analise os itens a seguir:

- **I.** Propõe a descentralização do ponto de vista político, transferindo recursos e atribuições para os níveis políticos regionais e locais.
- **II.** Defende a descentralização administrativa, promovendo a delegação de autoridade aos administradores públicos, que se tornam gestores cada vez mais autônomos.
- **III.** As organizações são estruturadas com poucos níveis hierárquicos, em vez de adotarem uma estrutura piramidal.

# Está correto o que se afirma em:

- (A) I, apenas.
- (B) I e II, apenas.
- (C) I e III, apenas.
- (D) II e III, apenas.
- (E) I, II e III.

# 8. FGV - 2024 - Profissional Técnico de Nível Superior em Serviços de Saúde do SUS (SES MT) - Administrador

A Nova Administração Pública (NAP) pode ser entendida como um conjunto de ideias trazidas por especialistas, em meio à crise fiscal dos Estados, buscando novas metodologias para serem trabalhadas na Administração Pública.



# Com relação aos conceitos trazidos pela Nova Administração Pública, é correto afirmar que o Gerencialismo Puro enfatizava reformas que:

- (A) Promovessem o controle permanente das ações estatais, de forma que regras e procedimentos formais fossem instituídos na Administração Pública, garantindo a previsibilidade dos programas públicos.
- (B) Garantissem a competitividade do Estado, eliminando monopólios e estimulando a concorrência, em prol dos serviços públicos.
- (C) Promovessem a transparência das ações do Estado, permitindo que os cidadãos, indivíduos com direitos e deveres, fossem tratados com equidade.
- (D) Garantissem a eficiência estatal, por meio de redução de custos baseada em privatizações e eliminação de cargos públicos.

#### 9. FGV - 2023 - Auditor Fiscal da Receita Federal do Brasil - Geral

As críticas ao chamado modelo racional-legal da Administração Pública estão nas bases do que se tem convencionado chamar paradigma pós-burocrático. Diferentes enfoques se desenvolveram apontando os limites da organização burocrática, tendo em vista a evolução da Administração Pública em direção ao atendimento das demandas contemporâneas da sociedade.

Nesse contexto, uma importante abordagem é a do chamado "Novo Serviço Público". Considerando essa perspectiva, analise se as afirmativas a seguir estão coerentes com os princípios do "Novo Serviço Público" e assinale (V) para verdadeira e (F) para falsa:

- □ ( ) A busca da eficiência e do desempenho não encerra os objetivos da Administração Pública que, além de eficiente executora, deve ser reconhecida como legítima, como elemento central do processo de governança pública, o que requer uma liderança compartilhada dentro e fora da organização pública que aprofunde o caráter democrático da Administração Pública.
- ☼ ( ) Os mecanismos de mercado são os instrumentos mais adequados para a escolha pública, devendo o empreendedorismo e a adoção de práticas do setor privado estar no cerne da reforma da Administração Pública como forma de



arbitrar os interesses individuais e permitir o avanço no combate dos problemas mais imediatos que assolam a população.

① ( ) Os administradores públicos devem ter uma nova visão do papel do cidadão, não como mero usuário ou cliente, mas estimulando o engajamento cívico e adotando a colaboração como prática, considerando a prestação de serviços públicos como um processo de coprodução em que a responsabilidade é compartilhada em todas as suas etapas.

## As afirmativas são, respectivamente:

- (A) V, F e V.
- (B) F, V e V.
- (C) F, F e V.
- (D) V, V e F.
- (E) V, F e F.

# 10. FGV - 2023 - Analista de Gestão e Assistência à Saúde (FHEMIG)/Administrador

No Paradigma Pós-Burocrático, movimento representado por ideais relacionados às reformas gerenciais no contexto da Administração Pública, no estágio conhecido como consumerism:

- **A)** Agrega-se o conceito de cidadão, responsável por um conjunto de direitos e deveres perante a sociedade, que deve ser tratado de forma isonômica pela Administração Pública.
- **B)** Prioriza-se a eficiência administrativa no combate à crise fiscal, reduzindo gastos públicos ainda que prejudique a qualidade dos serviços prestados.
- **C)** Valorizam-se as prebendas e sinecuras que representam os mecanismos de trocas e acordos entre o representante eleito e o funcionalismo público, garantindo o sistema republicano.
- **D)** Estimula-se a profissionalização da Administração Pública e a formalização dos processos administrativos, permitindo maior controle do órgão central nas atividades-fim.



**E)** Busca-se o desmantelamento de monopólios governamentais na prestação de serviços públicos, buscando estimular a competitividade.

11. FGV - 2023 - Analista Legislativo (CAM DEP)/Consultor Legislativo/Área VIII. A Administração Pública Gerencial ou Nova Gestão Pública é um modelo de Administração Pública pós-burocrático que se orienta pela eficiência, eficácia e competitividade como valores fundamentais para a organização e gestão da Administração Pública. O livro *Reinventando o Governo*, publicado por Osborne e Gaebler em 1992, introduziu o conceito de "governo empreendedor" como uma abordagem pragmática para a administração pública. Os autores, em um tom prescritivo, resumiram em uma lista de 10 mandamentos a fórmula para converter uma organização pública burocrática em uma organização pública mais racional e eficaz.

Relacione os mandamentos a seguir com suas respectivas definições:

- 5. Governo catalisador
- 6. Governo empreendedor
- 7. Governo de resultados
- 8. Governo descentralizado
- ( ) Os governos não devem assumir o papel de implementador de políticas públicas sozinhos, mas sim harmonizar a ação de diferentes agentes sociais na solução de problemas coletivos.
- ( ) Os governos devem envolver os servidores nos processos deliberativos, aproveitando o seu conhecimento e capacidade inovadora.
- ( ) Os governos devem esforçar-se a aumentar seus ganhos por meio de aplicações financeiras e ampliação da prestação de serviços.
- ( ) Os governos devem substituir o foco no controle de *inputs* para o controle de *outputs* e impactos de suas ações, e para isso adotar a administração por objetivos.

Assinale a opção que indica a relação correta, na ordem apresentada:

A) 
$$1 - 3 - 2 - 4$$
.



- B) 1 4 2 3.
- C) 4 2 3 1.
- D) 2 4 3 1.
- E) 4 3 2 1.

12. FGV - 2022 - Analista Legislativo (SEN)/Administração A evolução dos modelos de Administração Pública reflete as mudanças no ambiente social e econômico e a tentativa de superação dos limites dos modelos precedentes. Esta evolução pode ser caracterizada pelo surgimento de um modelo racional-legal, também conhecido como modelo burocrático, em oposição ao chamado patrimonialismo, e sua evolução em direção a modelos pós-burocráticos.

No caso brasileiro, a principal iniciativa de introdução de modelo pós-burocrático remonta à chamada reforma gerencial, uma aplicação dos princípios da Nova Administração Pública que foi apresentada de forma estruturada no Plano Diretor da Reforma do Estado, proposto por Bresser-Pereira em 1995.

Mesmo associados a períodos históricos específicos e a princípios administrativos distintos, traços desses modelos coexistem, configurando boa parte das peculiaridades e dos desafios ainda colocados ao gestor público brasileiro.

Considerando a Administração Pública brasileira, relacione o Modelo Burocrático (racional-legal) e o Modelo Gerencial (pós-burocrático) às características listadas a seguir:

- 3. Modelo Burocrático
- 4. Modelo Gerencial
- ( ) Foco em uma gestão flexível com ênfase nos resultados.
- ( ) Foco em serviços públicos mais qualificados e com custo menor para o cidadão visto como um cliente.
- ( ) Divisão do trabalho, especialização e profissionalização dos servidores públicos.
- ( ) Foco no papel regulador do Estado com descentralização da gestão de atividades consideradas não exclusivas do Estado e adoção de práticas de gestão oriundas da iniciativa privada.



( ) Rotinas e procedimentos baseados em normas e impessoalidade nas relações profissionais.

Assinale a opção que indica a relação correta, na ordem apresentada:

- A) 2, 2, 2, 1 e 1.
- B) 1, 2, 2, 1 e 2.
- C) 1, 1, 1, 2 e 2.
- D) 2, 1, 2, 2 e 1.
- E) 2, 2, 1, 2 e 1.

# 13. FGV - 2024 - Consultor Legislativo (CM Fortaleza)/Administração Pública

O estado da arte sobre modelos de Administração Pública recentemente debatidos na comunidade epistêmica internacional avança na discussão das propostas de modelos para reformas administrativas.

Com relação aos modelos de Administração Pública, analise os itens a seguir:

- **I.** No fim do século XIX nos Estados Unidos, e durante a década de 1930 no Brasil, reformas administrativas se espalharam pelas organizações públicas, marcando a transição de modelos pré-burocráticos para o modelo burocrático de administração pública.
- **II.** Durante as últimas quatro décadas, o paradigma burocrático weberiano tem enfrentado desafios por parte de novos modelos organizacionais como a administração gerencial. Esta transição recente tem sido reconhecida como uma nova tendência global de reformas na administração pública.
- **III.** A panaceia das reformas administrativas introduz modelos que rompem com a ênfase na função de controle.

Está correto o que se afirma em:

- A) I, apenas.
- B) I e II, apenas.
- C) I e III, apenas.
- **D)** II e III, apenas.
- **E)** I, II e III.



14. FGV - 2024 - Consultor Legislativo (CM Fortaleza)/Administração Pública. Práticas como nepotismo, corrupção e clientelismo são frequentemente associadas à Administração Patrimonialista. Para superar os desafios relacionados à Administração Patrimonialista, são necessárias reformas

institucionais que promovam transparência, accountability e o

institucionais que promovam transparência, accountability e o fortalecimento do Estado de Direito. Com relação aos modelos de

Administração Pública, analise os itens a seguir:

I. A Administração Pública burocrática foi implementada como uma substituição

ao modelo patrimonialista que predominava nas monarquias absolutas, onde

havia uma confusão entre o patrimônio público e privado.

II. As consequências da sobrevivência do patrimonialismo e do enrijecimento

burocrático, muitas vezes perversamente misturados, são o baixo custo e

qualidade da Administração Pública.

III. O Decreto-Lei 200 dificultou a sobrevivência de práticas patrimonialistas

e fisiológicas.

Está correto o que se afirma em:

A) I, apenas.

**B)** I e II, apenas.

**C)** I e III, apenas.

**D)** II e III, apenas.

**E)** I, II e III.

15. FGV - 2024 - Consultor Legislativo (CM Fortaleza)/Administração

**Pública**. Práticas como nepotismo, corrupção e clientelismo são frequentemente associadas à Administração Patrimonialista. Para superar os desafios relacionados à Administração Patrimonialista, são necessárias reformas institucionais que promovam a transparência, a accountability e o fortalecimento

do estado de direito.

Com relação aos modelos de Administração Pública, analise os itens a seguir:



- **I.** A Administração Pública burocrática foi implementada como uma substituição ao modelo patrimonialista que predominava nas monarquias absolutas, onde havia uma confusão entre o patrimônio público e privado.
- **II.** As consequências da sobrevivência do patrimonialismo e do enrijecimento burocrático, muitas vezes perversamente misturados, são o baixo custo e qualidade da Administração Pública.
- **III.** O Decreto-Lei 200 dificultou a sobrevivência de práticas patrimonialistas e fisiológicas.

### \* Está correto o que se afirma em:

- A) I, apenas.
- B) I e II, apenas.
- C) I e III, apenas.
- D) II e III, apenas.
- E) I, II e III.

# 15. GABARITO: REVISÃO POR QUESTÕES COMENTADAS FGV

1	2	3	4	5	6	7
С	В	D	С	С	С	E
8	9	10	11	12	13	14
D	Α	E	A	E	В	С
15						
Α						

# 16. REVISÃO POR QUESTÕES COMENTADAS (MULTIBANCAS)

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



1)A reforma a	ndministrativa	a embutida r	no De	ecreto-L	.ei n.º	200/1967	impedi	u a
sobrevivência	de práticas	patrimonialis	tas e	fisiológ	icas n	os diverso	s 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 pósburocrático 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

PDF 2025 | D Aula em PDF Pós-Edital



- a) corresponde à área de atuação das empresas, abrangendo atividades econômicas voltadas ao lucro.
- b) representa as atividades concedidas à inciativa 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 200de 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 repreender a corrupção e o nepotismo, que são características do modelo patrimonialista, a administração pública burocrática está embasada na presença de normas e rigidez de procedimentos.

() 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 – EBSERH – 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 – EBSERH – 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 – EBSERH – 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 – EBSERH – 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 -7<sup>a</sup> 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)	Compa	arativame	ente	e a	outros	mo	delos,	as	de	svantagens	do	modelo
buro	crático	incluem	a s	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/10<sup>a</sup> 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 15<sup>a</sup> 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 200de 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.

PDF 2025 | D Aula em PDF Pós-Edital



- 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

### <u>VUNESP - MPE-SP - Analista Técnico Científico - Administrador</u> - 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.

IGEPP ONLINE

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.

<u>VUNESP - VUNESP - 2018 - ARSESP - Analista de Suporte à Regulação I - 2018</u>

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.

135

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.

16. GABARITO COMENTADO DO REVISÃO POR QUESTÕES COMENTADAS

(MULTIBANCAS)

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

136



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

**COMENTARIO:** O enunciado pede que você assinale um aspecto inovador

em relação aos outros modelos. Assim, não basta ser uma característica



do gerencialismo tem que ser uma característica inovadora em relação aos demais modelos.

Vejamos cada uma das alternativas:

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

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

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

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

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

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 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

145



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

IGEPP ONLINE

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.

e 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: (1<sup>a</sup>) 1930 a 1934 – governo provisório, (2<sup>a</sup>) 1934 a 1937 – governo constitucional e (3<sup>a</sup>) 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 Estados são gerenciadas por uma parcela da sociedade civil organizada (entidades sem fins lucrativos), deixando o Estado não mais como executor, mas como regulador. Essas entidades recebem recursos do orçamento público, além de outras fontes possíveis.

a) 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 "pósparadigma 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.