

- CPF:



# NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

**CONCURSO:** Tribunal Regional Eleitoral de Goiás

**CARGO:** Técnico Administrativo

**PROFESSOR:** Adriel Monteiro



**Este curso é protegido por direitos autorais (copyright), nos termos da Lei n.º 9.610/1998, que altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências.**

**Rateio é crime!!! Valorize o trabalho do professor e adquira o curso de forma honesta, realizando sua matrícula individualmente no site [concurseiro24horas.com.br](http://concurseiro24horas.com.br)**



## AULA INAUGURAL

<b>1. ADMINISTRAÇÃO PATRIMONIALISTA .....</b>	<b>5</b>
<b>2. ADMINISTRAÇÃO BUROCRÁTICA.....</b>	<b>6</b>
<b>2.1. TIPOLOGIAS DE DOMINAÇÃO .....</b>	<b>11</b>
<b>3. ADMINISTRAÇÃO GERENCIAL (NAP OU MODELO PÓS- BUROCRÁTICO) .....</b>	<b>12</b>
<b>3.1. EVOLUÇÃO DO CONCEITO .....</b>	<b>12</b>
<b>3.2. MODELO GERENCIAL PURO (MANAGERIALISM).....</b>	<b>20</b>
<b>3.3. CONSUMERISM .....</b>	<b>22</b>
<b>3.4. PUBLIC SERVICE ORIENTATION (PSO) .....</b>	<b>23</b>
<b>4. QUESTÕES COMPLEMENTARES.....</b>	<b>24</b>
<b>5. QUESTÕES APRESENTADAS EM AULA.....</b>	<b>31</b>

## **Olá, concursandos de todo o Brasil!**

O presente curso é voltado para o concurso do Tribunal Regional Eleitoral do Estado de Goiás (TRE/GO), mais especificamente para o cargo de Técnico Judiciário – nível médio. O Cespe/UnB é a banca organizadora da seleção. O concurso é para o preenchimento de 13 vagas imediatas mais cadastro de reserva.

A remuneração inicial é de R\$ 5.007,82, incluindo salário de R\$ 2.824,17, gratificação de atividade judiciária de R\$ 2.123,78 e vantagem pecuniária individual de R\$ 59,87, com jornada de trabalho de 40 horas semanais.

Bem, pessoal, as provas da banca CESPE são construídas com base em diversas literaturas especializadas e, hoje, até em artigos publicados na internet. Lançar um material teórico dessa envergadura não é assim algo fácil, da noite para o dia. Dizemos isso porque nosso material de Administração tem sido preparado desde o final de 2013, com muita pesquisa atualizada sobre os assuntos e as bibliografias que as bancas têm cobrado.

Os alunos, infelizmente, prezam por materiais mais resumidos, sintéticos, direto ao ponto. E, dentro de uma lógica empresarial, os Professores acabam traduzindo a tendência (passada) das ilustres organizadoras, com materiais objetivos, pragmáticos. Se a tendência se perpetuar, o Professor se consagra entre os concursandos. Se a biruta tomar vento de Sudoeste, o material do Professor não será suficiente, e, portanto, perderá as graças dos concursandos.

Temos a plena convicção de que esse material será suficiente para **mais de 90%** das questões de sua prova. Ao lado do nosso material teórico, o aluno recebe uma grande quantidade de questões da banca CESPE, rigorosamente classificadas dentro dos assuntos cobrados pelos editais. Como é de nosso costume, na última aula lançamos apenas exercícios comentados sobre todos os assuntos possíveis de cobrança na prova. É uma excelente forma de revisão de véspera.

Novamente, ressaltamos que as aulas deste curso são preparadas de acordo com os melhores e mais utilizados livros e trabalhos doutrinários das disciplinas de Administração, além de algumas dissertações de mestrado e teses de doutorado, também referenciadas pela banca organizadora.

A ideia do nosso material não é criar a disciplina, mas sim organizá-la para simplificar os seus estudos. Sentimos também a necessidade de citarmos todas as referências bibliográficas utilizadas, eis que isso favorece desde a assimilação dos autores mais "queridos" pelas bancas até o fornecimento de subsídio teórico para possíveis recursos de questões objetivas.

Então, amigos(as), nosso propósito é encurtar o seu caminho da aprovação!

Sou Professor de Direito Administrativo, Administração Pública e Administração Geral em cursos preparatórios presenciais e à distância. Prestei e aprovei em alguns concursos públicos; prestei e reprovei em outros - a vida de concursando é assim, nem sempre se ganha! Sou servidor do Ministério Público da União - área administrativa. Formado em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina, possuo especialização em Gestão Pública. Fui militar das Forças Armadas por 11 anos, atuando em diversas áreas, tais como, Recursos Humanos, Comunicação Social e Licitações e Contratos. Também atuo orientador de grupos focais de estudos.

Junto com o Professor Cyonil Borges, estaremos lançando, em janeiro de 2015, o Manual 3D de Direito Administrativo para concursos, pela Editora Método, sob a coordenação de Alexandre Meirelles.

Forte abraço a todos!

Adriel Monteiro.

*<https://www.facebook.com/professoradrielmonteiro>*



## ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: DO MODELO RACIONAL-LEGAL AO PARADIGMA PÓS-BUROCRÁTICO

### 1. Administração Patrimonialista

De início, vamos destacar que o edital não cobra, de forma direta, esse modelo de administração. Ocorre que a banca CESPE costuma, em suas questões, misturar características dos três modelos, quais sejam, a administração patrimonialista, a administração racional-legal (modelo burocrático) e o paradigma pós-burocrático (administração gerencial). Assim, considerando que o modelo patrimonialista é algo simples, vamos tecer comentários sobre as suas principais características.

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

Como regra, esse modelo acarreta o **clientelismo**, a **troca de favores**, o **prevalhecimento de interesses privados em detrimento do interesse público**, a **corrupção**, o **nepotismo**, fazendo surgir uma administração pública vinculada a interesses particulares, onde os cargos são considerados prebendas ou sinecuras.<sup>1</sup>

Na administração patrimonialista, o aparelho do Estado funciona como uma **extensão do poder do soberano**, e os seus auxiliares, **servidores**, **possuem status de nobreza real**. Nesse modelo, não há um quadro formal de funcionários.



#### Citação Doutrinária

*O **patrimonialismo**, organização política básica, fecha-se sobre si próprio com o estamento, de caráter marcadamente burocrático. Burocracia não no sentido moderno, com o aparelhamento racional, mas da apropriação do cargo – o cargo carregado de poder próprio, articulado com o príncipe, sem anulação da esfera própria de competência.*

*O Estado ainda não é uma pirâmide autoritária, mas um feixe de cargos, reunidos por coordenação, com respeito à aristocracia do subordinado. A comercialização da economia, proporcionando ingressos em dinheiro e assegurando o pagamento periódico das despesas, permitiu a abertura do recrutamento, sem que ao funcionário incumbissem os gastos da burocracia, financiando os seus dependentes. **FAORO, R.. Os donos do poder:***

<sup>1</sup>Em síntese, **prebenda** é uma ocupação rendosa e com pouco trabalho. **Sinecura** refere-se a emprego cujas funções não se exercem.



**formação do patronato político brasileiro. 2ª ed. Porto Alegre: Globo/São Paulo: Ed. da Universidade de São Paulo, 1975.**

Esse modelo era apropriado ao Estado Liberal do Século XVIII, dedicado à **proteção dos direitos de propriedade**, com um parlamento apenas para definir as leis, um sistema judiciário e policial para fazer cumpri-las, forças armadas para proteger o país do inimigo externo e um ministro das finanças para arrecadar impostos.



**Veja como foi cobrado!**

**QUESTÃO 01 - (CESPE/AJ-TJ-RO/2012)** As características da administração pública patrimonialista incluem

- a) gestão por resultados, poder racional-legal e tecnicismo.
- b) nepotismo, clientelismo e não separação entre público e privado.
- c) não separação entre público e privado, tecnicismo e paternalismo.
- d) poder racional-legal, hierarquia funcional e formalismo.
- e) paternalismo, patrimonialismo e formalismo.<sup>2</sup>

**Comentários:** A administração patrimonialista era baseada nos Estados Absolutistas firmados nos séculos XVII e XVIII, quando o patrimônio do monarca confundia-se com o patrimônio público. Como regra, esse modelo acarreta **o clientelismo, a troca de favores, o prevaecimento de interesses privados em detrimento do interesse público, a corrupção, o nepotismo, fazendo surgir uma administração pública vinculada a interesses particulares.**

## 2. Administração Burocrática

O modelo de administração pública burocrática surge na época do modelo estatal conhecido por **Estado Liberal**, cujos marcos caracterizadores foram a Revolução Francesa e a Revolução Industrial. Surge com o **objetivo de combater a corrupção e o nepotismo patrimonialista**, que permeavam as administrações precedentes, sobretudo as baseadas no modelo dos Estados Absolutistas.

Portanto, o controle dos abusos contra o patrimônio público é uma das características almeçadas pela administração pública burocrática.



**Curiosidade!**

A expressão "burocracia" não é sempre referenciada como o modelo racional-legal idealizado por Max Weber. A expressão já era utilizada para designar as repartições públicas, aqueles que administravam a coisa pública.

<sup>2</sup>Gabarito: letra "B"



Nesse meio, surge o termo "estamento burocrático", aplicado na designação de um grupo de pessoas que se apropriava do Estado em virtude de sua posição dentro da Administração Pública Patrimonialista. Também é utilizada para se referir a grupos que mantiveram práticas patrimonialistas no período do modelo burocrático.

Portanto, **o estamento burocrático é uma forma híbrida de burocracia patrimonial.**



### Citação Doutrinária

A **autonomia burocrática** ocorre quando a burocracia faz valer sua agenda e transforma seu interesse em uma realidade custosa para os políticos reverterem<sup>1</sup>. Ou seja, as estratégias e ações da burocracia mudam o status quo de tal maneira que os Estados têm dificuldades para alterá-lo, pois os custos políticos de mudança são muito altos.

**Em suma, a capacidade de agir sem interferências ou pressões decorrentes de relações de subordinação.**

Já o **insulamento burocrático** significa a redução do escopo da arena em que os interesses e demandas populares podem desempenhar um papel. Esta redução da arena é efetivada pela retirada de organizações cruciais do conjunto da burocracia tradicional e do espaço político governado pelo Congresso e pelos partidos políticos, resguardando estas organizações contra tradicionais demandas burocráticas ou redistributivas<sup>2</sup>.

**Em suma, isolar outras partes para agir isoladamente.**

<sup>1</sup>CARPENTER, D.. *The Forging of Bureaucratic Autonomy: reputations, networks, and policy innovations in Executive Agencies 1862-1928*. Princeton: Princeton University Press, 2001.

<sup>2</sup>NUNES, E.. *A gramática política do Brasil: clientelismo e insulamento burocrático*. Rio de Janeiro: ENAP/Jorge Zahar, 1997.

Segundo o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado – PDRAE, no plano administrativo, a administração pública burocrática surgiu conjuntamente com o Estado liberal, exatamente como **uma forma de defender a coisa pública contra o patrimonialismo**. Na medida, porém, que o Estado assumia a responsabilidade pela defesa dos direitos sociais e crescia em dimensão, foi-se percebendo que os custos dessa defesa podiam ser mais altos que os benefícios do controle.

A administração pública burocrática prega o formalismo, a rigidez e o rigor técnico. Matias-Pereira (2008) destaca as características do modelo:



- ▶ É **autorreferente** e se **concentra no processo**, em suas próprias necessidades e perspectivas, sem considerar a alta ineficiência envolvida.
- ▶ Acredita em uma **racionalidade absoluta**, que a burocracia está encarregada de garantir.
- ▶ Assume que o modo mais seguro de se evitar o nepotismo e a corrupção é pelo **controle rígido dos processos**, com o **controle dos procedimentos**.
- ▶ **Não existe a confiança**.
- ▶ É **centralizadora, autoritária**.

A burocracia é a organização com base na eficiência, e para que ocorra essa eficiência, é necessário que tudo seja detalhado antecipadamente. Weber considerava a **rígida divisão entre políticos e burocratas** - separação entre os que têm o saber técnico e os que têm a legitimidade política, embora propusesse o controle dos primeiros em relação aos segundos.



**Já caiu em prova!**

**QUESTÃO 02 - (CESPE/AUFC-TCU/2011)** O modelo burocrático de administração separa o político e o administrativo.<sup>3</sup>

**Comentários:** A administração burocrática preconiza a **rígida divisão entre políticos e burocratas** - separação entre os que têm o saber técnico e os que têm a legitimidade política.

Matias-Pereira (2008) relaciona as características e as vantagens do modelo descritas por Weber:

<b>Características</b>	<b>Caráter legal das normas e regulamentos</b> - É baseada em uma legislação própria com uma estrutura social razoavelmente organizada. Desta maneira, economizam esforços e possibilitam a padronização dentro da organização.
	<b>Caráter formal das comunicações</b> - A comunicação escrita é uma das principais peças da burocracia. As regras, decisões e ações administradas são formuladas e registradas por escrito. Com exceções, a burocracia abre mão da utilização de formulários e papéis.
	<b>Caráter racional e divisão de trabalho</b> - Essa divisão sistemática ocorre para estabelecer as atribuições de cada participante, os meios de obrigatoriedade e as condições necessárias. Cada participante passa a ter seu cargo específico, as funções específicas e a sua específica esfera de competência e responsabilidade.

<sup>3</sup>Gabarito: CERTO





	<p><b>Impessoalidade nas relações</b> - Essa distribuição de atividades é feita de forma impessoal, ou seja, é feita em termos de cargas e funções e não de pessoas envolvidas; a administração burocrática é realizada sem considerar as pessoas como pessoas, mas como ocupantes de cargos e funções; a burocracia precisa garantir sua continuidade ao longo do tempo: as pessoas vêm e vão, os cargos e funções permanecem. É garantia para o exercício isento da função.</p> <p><b>Hierarquia da Autoridade</b> - Estabelece os cargos segundo os princípios da hierarquia: cada cargo inferior deve estar sobre controle e supervisão de um posto superior. Nenhum cargo fica sem controle ou supervisão.</p> <p><b>Rotina e procedimentos estandardizados</b> - É uma organização que fixa as regras e normas técnicas para o desempenho de cada cargo, cujas atividades devem ser executadas de acordo com as rotinas e procedimentos fixados pelas regras e normas técnicas.</p> <p><b>Competência técnica e meritocracia</b> - É uma organização na qual a escolha das pessoas é baseada no mérito e na competência técnica e não em preferências pessoais. Esses critérios universais são racionais e leva em conta a competência, o mérito e a capacidade do funcionamento da relação ao cargo ou função considerada. Daí a necessidade de exames, concursos, testes e titulações para a admissão para funcionários.</p> <p><b>Especialização da administração</b> - Deve haver a separação entre a propriedade e a administração, ou seja, os membros do corpo administrativo devem estar completamente separados dos meios de produção.</p> <p><b>Profissionalização dos participantes</b> - É uma organização que se caracteriza pela profissionalização de seus participantes. Cada funcionário da burocracia é um profissional pelas seguintes razões: deve ser um especialista, um assalariado, um ocupante de cargo, ser nomeado por um superior hierárquico, seu mandato será por tempo indeterminado, segue carreira dentro da organização, é fiel ao cargo e se identifica com os objetivos da empresa.</p> <p><b>Completa previsibilidade do funcionamento</b> - As normas e regulamentos de uma organização são estabelecidos para padronizar o comportamento do funcionário, a fim de atingir a máxima eficiência possível.</p>
<p><b>Vantagens</b></p>	<p><b>Racionalidade</b> em relação ao alcance dos objetivos da organização.</p> <p><b>Precisão na definição do cargo e na operação</b>, pelo conhecimento exato dos deveres.</p> <p><b>Rapidez nas decisões</b>, pois cada um conhece o que deve ser feito e por quem e as ordens e papéis tramitam através de canais preestabelecidos.</p> <p><b>Univocidade de interpretação</b> garantida pela regulamentação específica e escrita. Por outro lado, a informação é discreta, pois é fornecida apenas a quem deve recebê-la.</p> <p><b>Uniformidade de rotinas e procedimentos</b> que favorecem a padronização, redução de custos e de erros, pois os procedimentos são definidos por escrito.</p>



<p><b>Continuidade da organização</b> através da substituição do pessoal que é afastado. Além disso, os critérios de seleção e escolha do pessoal baseiam-se na capacidade e na competência técnica.</p>
<p><b>Redução do atrito entre as pessoas</b>, pois cada funcionário conhece aquilo que é exigido dele e quais são os limites entre suas responsabilidades e as dos outros.</p>
<p><b>Constância</b>, pois os mesmos tipos de decisão devem ser tomados nas mesmas circunstâncias.</p>
<p><b>Confiabilidade</b>, pois o negócio é conduzido de acordo com regras conhecidas, sendo que grande número de casos similares são metodicamente tratados dentro da mesma maneira sistemática. As decisões são previsíveis e o processo decisório, por ser despersonalizado no sentido de excluir sentimentos irracionais, como o amor, raiva, preferências pessoais, elimina a discriminação pessoal.</p>
<p><b>Benefícios para as pessoas na organização</b>, pois a hierarquia é formalizada, o trabalho é dividido entre as pessoas de maneira ordenada, as pessoas são treinadas para se tomarem especialistas em seus campos particulares, podendo encarregar-se na organização em função de seu mérito pessoal e competência técnica.</p>

A gestão burocrática, por meio de seus excessos de formalismos, ritos e processualismos, possibilitou o desenvolvimento do que os autores chamam de "**disfunções burocráticas**", resultando no termo "**buropatologias**": à medida que as organizações crescem e se tornavam mais complexas, aumentava o grau de burocratização. Portanto, as disfunções burocráticas passaram a ser tratadas pela ciência da administração como um **desafio a ser superado para atingir a performance e os objetivos organizacionais** (MOTTA, 2001).



### Citação Doutrinária

A administração pública burocrática foi adotada para substituir a administração patrimonialista, sendo suas principais características:

- a clara **separação entre o Estado e o mercado**;
- rotinas e procedimentos formalizados segundo **regras definidas a priori**;
- **impressoalidade e neutralidade** do corpo de funcionários;
- estrutura fortemente **verticalizada** de hierarquia funcional;
- **meritocracia** aplicada à seleção do corpo de funcionários, a partir de critérios de seleção e promoção baseados em competências definidas pela especialização profissional;
- **profissionalização** da carreira administrativa, com critérios de proteção e ascensão definidos de antemão, em contraposição ao arbítrio pessoal;
- predominância do **controle legal** como critério de avaliação da ação administrativa;



- a **eficácia** como princípio norteador da racionalidade, com pouca preocupação com os custos, a otimização, a democratização e o impacto da ação governamental (efetividade);
- **rígida divisão entre políticos e burocratas** – embora o próprio Weber propusesse o controle dos primeiros em relação aos segundos, não obstante ele ter mantido a separação entre os que têm o saber técnico e os que têm a legitimidade política (grifou-se). **ABRUCIO, F. L. O impacto do modelo gerencial na administração pública: um breve estudo da experiência internacional recente. Cadernos ENAP. Brasília, nº 10, 1997.**

## 2.1. Tipologias de Dominação

Weber (1991) defende que a burocracia é um referencial teórico ancorado em seu esquema conceitual de tipos de dominação. Deste modo, a obediência ao chefe político geralmente está assegurada por um "**sistema de dominação**", assim representado: **dominação tradicional, dominação carismática e dominação racional-legal.**

⇒ **Dominação** é definida como a probabilidade de encontrar obediência a uma norma de determinado conteúdo, entre determinadas pessoas indicáveis.

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

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

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



Dominação tradicional	Dominação carismática	Dominação legal
<ul style="list-style-type: none"><li>•obediência se dá por motivos de hábito</li><li>•comportamento faz parte dos costumes</li><li>•ex: obediência dos filhos aos pais</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•baseada nas qualidades dos superiores</li><li>•crenças naturais ou sobrenaturais</li><li>•ex: liderança religiosa</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•submissão coletiva a um conjunto de regras</li><li>•concepção da autoridade burocrática</li><li>•ex: contrato de trabalho</li></ul>

### 3. Administração Gerencial (NAP ou modelo pós-burocrático)

#### 3.1. Evolução do conceito

A Gestão Pública Gerencial (ou Nova Gestão Pública - NGP) tem sua origem relacionada com as mudanças ocorridas nas administrações públicas de alguns países a partir da década de 1970 (**Estados Unidos, Inglaterra, Nova Zelândia e Austrália**). Na América Latina, a recessão acentuada por qual alguns países atravessavam, na década de 80, fez com que os formuladores de políticas públicas iniciassem as críticas ao "Estado de serviços sociais" (BOBBIO, 2000).

Dez medidas baseadas em experiências do Reino Unido e de outros países e geradas para a implementação das reformas foram sintetizadas pelo economista John Williamson: o ajuste estrutural do déficit público; a redução do tamanho do Estado; a privatização das estatais; a abertura ao comércio internacional; o fim das restrições ao capital externo; a abertura financeira às instituições internacionais; a desregulamentação da economia; a reestruturação do sistema previdenciário; o investimento em infraestrutura básica; e a fiscalização dos gastos públicos (BATISTA, 1995 apud PAES DE PAULA, 2005).

O modelo busca transformar o governo numa organização mais "competitiva", objetivando maiores resultados para a população, por meio da **ação empreendedora** do administrador público. Em síntese, o NPM é um conjunto de argumentos e filosofias administrativas aceitas em determinados contextos e propostas como novo paradigma de gestão pública a partir da emergência dos temas crise e reforma do Estado, nos anos 80.

As proposições doutrinárias da NGP emanam de valores administrativos, principalmente relacionados a desempenho eficiente da tarefa, teorias no âmbito do **neo-institucionalismo econômico**, e no âmbito das abordagens contemporâneas de gestão, notadamente aquelas relacionadas à estratégia e comportamento organizacional, tendo como pano de fundo o argumento do alinhamento oriundo da teoria da contingência.

O neo-institucionalismo econômico baseia-se na ideia de que as organizações econômicas ou as relações entre diferentes agentes econômicos são pautadas pela divergência de interesses. Logo, a principal contribuição do neo-



institucionalismo ao New Public management é que as organizações estatais não são instâncias tão racionais assim, pois a racionalidade (da eficiência econômica) é limitada, sujeita a uma série de "interferências" e constrangimentos decorrentes da sua natureza multifacetada (política, humana, cultural etc.). A burocracia governamental era considerada disfuncional porque era estruturalmente ineficiente e inconfiável.



**Já caiu em prova!**

**QUESTÃO 03 - (CESPE/Consultor Legislativo-SF/2002)** Os fundamentos teórico-conceituais predominantes no NPM são aqueles no âmbito do neo-institucionalismo econômico e de abordagens e instrumentos contemporâneos de gestão.<sup>4</sup>

**Comentários:** *As proposições doutrinárias da NGP emanam de valores administrativos, principalmente relacionados a desempenho eficiente da tarefa, teorias no âmbito do neo-institucionalismo econômico - as organizações estatais não são instâncias tão racionais assim, pois a racionalidade (da eficiência econômica) é limitada, e no âmbito das abordagens contemporâneas de gestão, notadamente aquelas relacionadas à estratégia e comportamento organizacional.*

Vamos prosseguir com mais características desse modelo.

Essa teoria sobre administração pública está centrada em valores de cidadania e de participação e na crença de que o cidadão saberá tomar as decisões corretas, se, para isso, for-lhe dada oportunidade. **Assim, o cidadão é visto como um indivíduo que anseia não apenas pela satisfação de suas necessidades e de seus interesses privados, mas que busca também a construção de um bem comum** (DENHARDT e DENHARDT, 2003). E é justamente nessa busca coletiva que o indivíduo reflete e atua politicamente, deixando aflorar sua condição humana de ser ativo, com poder de ação, ao invés de ser apenas reativo, comportando-se de acordo com os estímulos que recebe (ARENDRT, 2004).

O PDRAE, fazendo uma remissão às diretrizes da NGP em relação à reforma gerencial no país, assim as considera:

- *descentralização de atividades para entes federados ou para o setor público não-estatal e desconcentração, mediante ampliação da autonomia dos órgãos da administração pública;*
- *separação entre a formulação e a execução das políticas públicas;*

---

<sup>4</sup>Gabarito: CERTO



- *controle gerencial sobre as unidades descentralizadas, por meio da pactuação de resultados e de condições e meios para atingi-los, mediante contrato de gestão e mecanismos que viabilizem o controle social, por meio de conselhos de usuários e mecanismos de consulta ao cidadão;*
- *estabelecimento de parcerias com a sociedade organizada para a gestão de serviços de interesse coletivo;*
- *avaliação de desempenho individual e institucional, com base em indicadores sistemáticos;*
- *utilização do planejamento estratégico integrado ao processo de gestão, com a permanente fixação de objetivos e metas, em todos os níveis;*
- *flexibilização das regras da burocracia, com a remoção de normas desnecessárias e a simplificação de rotinas e procedimentos;*
- *novas políticas de pessoal, compreendendo especialmente:*
  - *regras de promoção baseadas no desempenho;*
  - *melhorias seletivas de remuneração; e*
  - *ênfase no desenvolvimento de habilidades gerenciais e na motivação do pessoal.*

Em uma comparação à abordagem anterior (Administração Pública Burocrática), diz-se que a concepção do interesse público **na Burocracia é apenas aquilo que está na lei**. De modo diverso, **para a Administração Pública Gerencial, o interesse público inclui a agregação de interesses individuais**, o resultado de diálogos sobre valores compartilhados. No entanto, a mais significativa diferença entre essas gestões está no mecanismo de controle, que **deixa de se basear nos processos (Administração Burocrática) para concentrar-se nos resultados (Administração Gerencial)**.

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

Em suma, a Nova Gestão Pública identifica temas dirigidos à reforma das organizações e dos procedimentos no setor público, visando o aumento de sua competitividade e eficiência na utilização de seus recursos e na prestação de serviços à sociedade.

Hood (2004) apresenta sete doutrinas presentes nas discussões acerca da NGP:

<b>Doutrina</b>	<b>Significado</b>	<b>Justificativa</b>
<b>Utilização de gestão profissional das organizações públicas</b>	Gerentes visíveis no topo da	Accountability requer clara



	organização, livres para gerir utilizando poder discricionário	atribuição de responsabilidades e não difusão de poder
<b>Padrões explícitos e mensuração da performance</b>	Metas e objetivos bem definidos e mensuráveis por meio de indicadores de sucesso	<i>Accountability</i> significa alvos claramente definidos; eficiência requer um forte olhar sobre os objetivos
<b>Grande ênfase nos controles de produtos (outputs)</b>	Alocação de recursos e recompensas são ligadas à performance	Necessidade de pressionar pelo alcance de resultados mais do que por processos
<b>Descentralização/desagregação de unidades no setor público</b>	Desagregar o setor público em unidades corporativas de atividade, organizadas por produtos com controle sobre seu orçamento	Tornar as unidades autogerenciáveis; dividir a provisão e a produção, utilizando contratos ou franquias tanto dentro quanto fora do setor público
<b>Buscar uma grande competição no setor público</b>	Mudar para contratos com cláusulas bem definidas e procedimentos públicos especializados; introdução de disciplinas de mercado no setor público	Incentivar a rivalidade via competição como sendo a chave para menores custos e melhores padrões
<b>Ênfase no estilo de gestão prática do setor privado</b>	Sair da ética do serviço público tradicional para regras mais flexíveis de pagamento, contratação, etc.	Necessidade de aplicar, no setor público, ferramentas de gestão do setor privado já testadas
<b>Ênfase na melhora da disciplina e da economia no uso dos recursos no setor público</b>	Cortar custos diretos, diminuir treinamentos, limitar custos de	Necessidade de checar as demandas por recursos do setor



conformidade para os negócios público, e fazer mais com menos

A partir desta conjuntura, foi elaborado um novo modelo de gestão e de reforma do Estado, o **New Public Management**, que, ficou conhecido no Brasil por "administração pública gerencial" ou "modelo pós-burocrático". Esse modelo tomou como **orientação geral os padrões administrativos oriundos da gestão privada** (ANDREWS, 2010).

Segundo Kettl (2005), o movimento da Nova Administração Pública (NAP) é caracterizado por um modelo normativo, constituído por abordagens teóricas que possibilitam, por meio dos **princípios de mercado**, compreender a esfera pública e seu funcionamento.

O gerencialismo possui estreita ligação com o **modelo sistêmico de administrar**. Diferentemente do modelo clássico de Fayol, que visava ao aumento da eficiência das empresas por meio da organização e da aplicação de alguns princípios, o enfoque sistêmico enfatiza a conexão da organização pública com diversas partes, dentre as quais o mundo exterior.

Esse novo paradigma de gestão adotado pelos países capitalistas possui algumas **causas** identificadas por Olías (2001 apud MATIAS-PEREIRA, 2009):



### Citação Doutrinária

- ▶ *redução do tamanho do setor público;*
- ▶ *maior autonomia e responsabilidade dos gestores (agências executoras);*
- ▶ *empowerment (delegação e descentralização);*
- ▶ *reinventing government (reengenharia administrativa);*
- ▶ *ênfase nos resultados e na necessidade de serem medidos (uso de indicadores de avaliação);*
- ▶ *equilíbrio financeiro (utilizador-pagador);*
- ▶ *orientação para os clientes;*
- ▶ *formas mais flexíveis de contratação de força de trabalho;*
- ▶ *ênfase na qualidade dos serviços públicos; e*
- ▶ *transparência da informação sobre a gestão pública (accountability).*





É dentro desse contexto que temos a chamada "**Reforma do Serviço Civil**", ou seja, uma reforma que parte do pressuposto da existência de um Serviço Civil (aquele desenvolvido no Modelo Burocrático), e que a partir desse, desenvolve um conjunto de instituições e de princípios que viabilizam e dão origem à administração pública gerencial.

Quando falamos desse conceito – o da Reforma do Serviço Civil – não devemos ter em mente que isso ocorre somente em uma ou outra reforma administrativa. Na prática, considerando a afirmação de alguns autores que lecionam que apenas as reformas burocrática e gerencial ocorreram de fato, a dita Reforma do Serviço Civil ocorre por transformações graduais entre aquelas, já que nem uma destas duas grandes reformas se implantou de um dia para outro.

Conforme exposto, temos que a Reforma do Serviço Civil inicia-se, no Brasil, com a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público – DASP até chegar à Reforma Gerencial de 1995, seguindo um longo processo de implantação, que se estende por anos, com avanços e retrocessos, até o estágio atual.

Destaca Hood (1991 apud MATIAS-PEREIRA, 2009) que **a Administração Pública Gerencial resume-se como uma tentativa de redução ou remoção das diferenças entre setor público e privado**, refletindo tanto as crenças nos métodos do livre mercado e das empresas privadas quanto a descrença nos servidores e nos órgãos públicos. Observa-se que a concretização deste padrão de gestão tem sido efetuada de várias formas, como por exemplo:

- *por meio de privatizações;*
- *abertura de mercados antes protegidos;*
- *concessões de serviços públicos ao setor privado;*
- *criação de organizações e contratos com características específicas como: agências reguladoras; parcerias público-privadas, entre outros (ANDREWS, 2010; MATIAS-PEREIRA, 2009).*

Ainda, Hood (1995) aponta **características da Nova Administração Pública** que representam a tentativa de redução ou remoção das diferenças entre o setor público e privado:



### Citação Doutrinária

- *mudança de ênfase do processo de elaboração de políticas para habilidades gerenciais;*
- *mudança de ênfase de processos para resultados; e*
- *mudança de ênfase de hierarquias ordenadas para bases mais competitivas e para a provisão de serviços, de pagamentos fixos para variados, e de serviços uniformes e inclusivos para contratos de provisão.*
- *Ações voltadas para o cidadão e para a obtenção de resultados;*



- *Pressupõe que políticos e funcionários públicos sejam merecedores de grau limitado de confiança;*
- *Foco nas demandas da população;*
- *Serve-se da descentralização e do incentivo à criatividade e à inovação; e*
- *Utiliza o contrato de gestão como instrumento de controle dos gestores públicos.*

Como já exposto, o paradigma administrativo gerencial emerge após a década de 1950 para fazer frente à expansão das funções econômicas e sociais do Estado e ao desenvolvimento tecnológico. Constantemente, costuma-se associar a proposta de administração gerencial às ideias neoliberais. Sobre isso, Pereira (2003) justifica que *“as técnicas de gerenciamento são quase sempre introduzidas ao mesmo tempo em que se implantam programas de ajuste estrutural que visam a enfrentar a crise fiscal do Estado”*. O autor salienta que *“o ajuste fiscal não era proposta de cunho ideológico, mas condição necessária para qualquer governo forte e efetivo”*.

O gerencialismo é **inspirado na gestão privada, sem, contudo, com essa se confundir**. Vejamos.

- Nas organizações privadas, as empresas dependem da receita oriunda dos pagamentos de seus clientes, que é disponibilizada pela compra de seus produtos e serviços; nas organizações públicas, a receita é derivada da arrecadação de impostos cobrados de forma obrigatória e sem contrapartida direta do Estado.
- As organizações privadas são controladas pelo mercado, enquanto que a sociedade, direta ou indiretamente, controla a administração pública.
- As organizações privadas são constituídas com o fim lucrativo e para a maximização dos interesses de seus acionistas; as organizações públicas estão vinculadas diretamente ao interesse público.

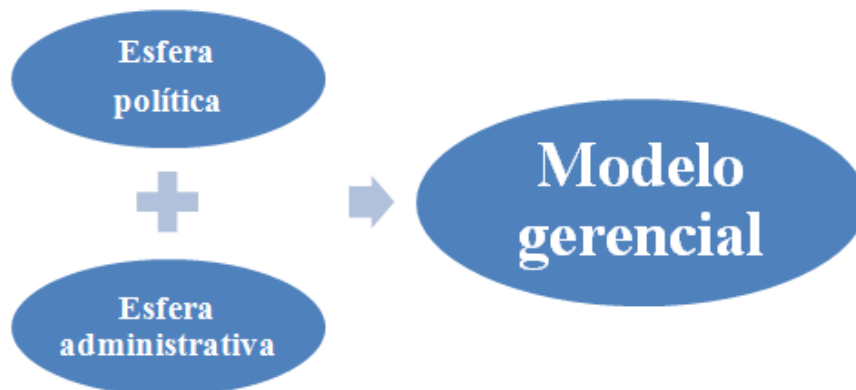
Ou seja, **a administração pública gerencial relaciona-se diretamente com o interesse da coletividade e não com o aparato do Estado. Ela reduz o formalismo, flexibiliza o modo de administrar e de implementar as políticas públicas, desburocratiza e descentraliza a administração**. As agências executivas, a celebração de contratos de gestão, a participação de agentes privados e administração compartilhada com a sociedade civil sugerem uma melhor prestação dos serviços públicos. Essa visão de qualidade e eficiência dos serviços públicos deve ser aprimorada continuamente.

A necessidade da redução de custos e do aumento da eficiência e qualidade dos serviços aos cidadãos beneficiários tornam-se medidas essenciais.

No modelo gerencial da nova administração pública uma **separação clara entre a esfera política**, onde são tomadas as decisões políticas e dadas as diretrizes básicas para os gestores públicos, **e a esfera administrativa**, dinamizada através da concessão de ampla liberdade gerencial, é considerada essencial para



garantir a cobrança de resultados e estabelecer transparência e condições de accountability, que tanto fazem falta em países como o Brasil, com sistemas políticos denominadas de democracias delegativas.



Segundo destaca Humberto Falcão Martins, no artigo "Burocracia e a revolução gerencial - a persistência da dicotomia entre política e administração", **o cenário da governança contemporânea caracteriza-se por uma espécie de influência burocrática sobre a prática política e de influência política sobre a prática burocrática que não indicam, a princípio, uma integração funcional entre política e administração.**

Segundo o autor, a questão é estabelecer um padrão de interação entre política e administração que atenda simultaneamente aos requisitos de inserção social e regulação política no alcance de níveis de autonomia relativa que são negociados nas relações contratuais (de delegação ou representação de interesses) entre os principais atores da ação pública.

Weber foi pioneiro em apontar a **problemática da desintegração entre política e administração** na perspectiva do estado moderno. Segundo seu argumento, o surgimento do estado burocrático implicaria a renúncia de responsabilidade pela liderança política e na usurpação das funções políticas por parte dos administradores.

No Brasil, especificamente, ora se tentou consolidar uma burocracia, racionalizando-se funcionalmente a administração, à revelia da Política e à custa da democracia, ora se tentou descaracterizar o caráter funcional da burocracia pública pretensamente até em nome da democracia; ora obstaculizada, ora estimulada pelos agentes do estado e da política nacional.

Vamos destacar, agora, quais as principais estratégias desse modelo.

A **estratégia da administração pública gerencial** é voltada:

- *para a definição precisa dos objetivos que o administrador público deverá atingir em sua unidade;*

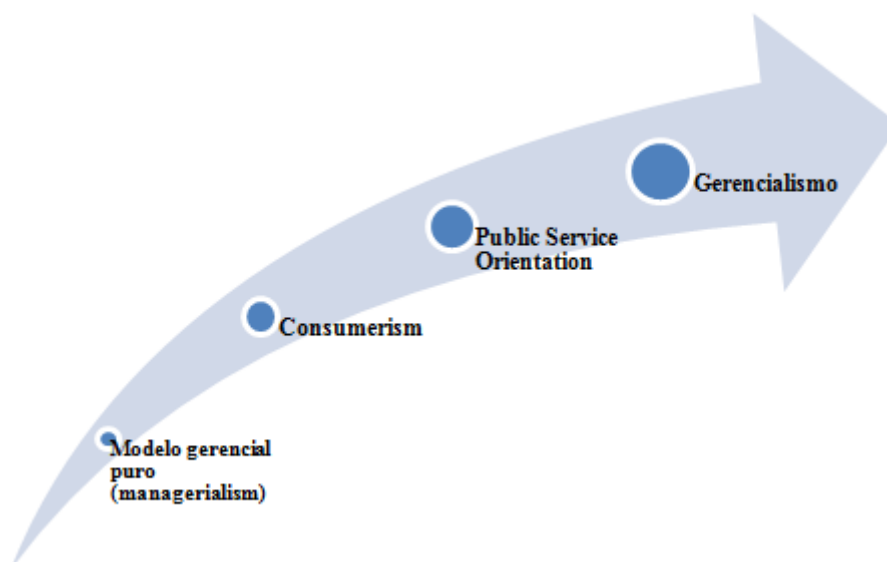


- para a garantia de autonomia do administrador na gestão dos recursos humanos, materiais e financeiros que lhe forem colocados à disposição para que possa atingir os objetivos contratados; e
- para o controle ou cobrança a posteriori dos resultados.

Nesse modelo, a administração pública deve contar com **maior participação dos agentes privados e das organizações da sociedade civil deslocar a ênfase dos procedimentos – meios – para os resultados – fins**. Diferentemente da administração burocrática, o paradigma gerencial alicerça-se nos princípios da confiança e da descentralização, com formas flexíveis de gestão, horizontalização de estruturas e incentivos à criatividade, contrapondo-se ao formalismo e ao rigor técnico.

Uma cobrança muito constante em provas refere-se à **evolução desse modelo no contexto mundial**.

O gerencialismo (*public management*), segundo Abrucio (1997), estruturou-se sob três tendências básicas: o **modelo gerencial puro (*managerialism*)**, o **consumerism** e o **Public Service Orientation (PSO)**. Para ele, na prática, existe intercâmbio entre as teorias, principalmente no caso das duas últimas (*consumerism* e *Public Service Orientation*). Ou seja, embora haja diferenças entre as teorias, elas não são mutuamente excludentes; há uma incorporação dos aspectos positivos de cada teoria.



### 3.2. Modelo Gerencial Puro (Managerialism)

O **modelo gerencial puro (*managerialism*)** foi a primeira tendência que apresentou alternativas para a modernização do setor público, sendo a Inglaterra (Margareth Thatcher) e EUA (Ronald Reagan) os países com maiores observações e estudos de implementação. O caso inglês obteve maior êxito que o americano, já que o sistema político daquele foi mais favorável à aplicação.



Sua ideia central baseava-se no conceito de **produtividade, diminuindo-se os gastos públicos para aumentar a eficiência estatal** (como a redução do quadro de servidores, por exemplo).

A perspectiva do modelo gerencial puro era proposta como neutra, a fim de modificar o funcionamento e a cultura da gestão pública, separando a política da administração propriamente dita. Na sua visão, a reforma deveria ser implantada independentemente do que ocorresse na política. No entanto, várias experiências contradizem essa proposta, já que reformas administrativas bem sucedidas dependeram fortemente de apoio político. As reformas administrativas devem melhorar a *performance* do setor público de acordo com objetivos públicos, ou seja, politicamente definidos (CAIDEN, 1991).

Essa proposta de separação entre política e administração, aliada ao conceito de produtividade foi chamada por Pollitt (1990) de "**neotaylorismo**", uma teoria calcada na busca da produtividade e na implantação do modelo de gestão da empresa privada no setor público. Ainda assim, o mesmo autor enfatiza que um dos êxitos do modelo gerencial puro na experiência inglesa foi a ênfase na questão financeira que, de fato, elevou a consciência da burocracia sobre os custos das políticas públicas (POLLITT, 1990).

Esses e outros legados positivos do gerencialismo puro proporcionaram outras discussões e novos rumos do modelo a partir da década de 80, priorizando conceitos de flexibilidade, planejamento estratégico e qualidade. Nesse sentido, uma transformação importante ocorreu no remodelamento do gerencialismo: a adoção de serviços públicos voltados para os anseios dos clientes consumidores - *consumerism*.



### Fique ligado!

#### **OBJETIVOS: "FAZER MAIS COM MENOS" – EFICIÊNCIA**

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

#### **MEDIDAS PRINCIPAIS**

- Privatização em massa



- Corte de pessoal
- Devolução de atividades à iniciativa privada
- Descentralização - Desconcentração - Delegação de poder
- Racionalização e controle orçamentário
- Adoção da Administração por Objetivos (Governo Inglês)
- Descentralização administrativa

### 3.3. Consumerism

Para o **consumerism**, a perspectiva da qualidade no setor público possui estreita relação com o surgimento de atenções às preferências do cliente/consumidor (paradigma do consumidor) - princípio de que **os serviços públicos devem estar mais direcionados às necessidades da sociedade diretamente afetada** (considerado a ênfase do programa inglês denominado *Citizen's Charter*). Em termos gerais, listam-se sequências necessárias para se garantir a qualidade do serviço público, na qual o conhecimento das necessidades dos consumidores figura como principal requisito.

Apesar do avanço, quando comparado ao modelo gerencial puro, o *consumerism* possui diversas **críticas**, principalmente na relação entre o governo como prestador de serviços públicos e a sociedade. Essa relação é complexa, já que ela não obedece ao puro modelo de decisão de compra vigente no mercado. Isso porque, **há determinados serviços públicos cujo caráter é compulsório**, isto é, não existe a possibilidade de escolha, como provam a utilização em determinados momentos dos hospitais e dos serviços policiais (POLLITT, 1990). Assim, postulam vários autores que **o conceito de "consumidor" deve ser substituído pelo de "cidadão"**.

O conceito de cidadania importa relacionar os termos "**accountability**"<sup>5</sup> - que requer uma participação ativa dos cidadãos, no momento da elaboração das políticas e na avaliação dos serviços públicos - e "**equidade**", esse desvirtuado quando grupos de interesses mais fortes se organizam para atuar onde os serviços são prestados. Assim, para introduzir esses conceitos na prestação de serviços públicos, surge a tendência do *Public Service Orientation (PSO)*.



**Fique ligado!**

#### **OBJETIVOS: "FAZER MELHOR" – EFICÁCIA**

- Introdução do conceito de qualidade dos serviços
- Flexibilidade de gestão
- Foco no cliente/consumidor

<sup>5</sup>Obrigação de representantes de um órgão de prestar contas a instâncias controladoras ou a seus representados.



- Descentralização, como forma de conferir direito de escolha aos consumidores
- Aumento da competição entre agências
- Adoção de novas formas de contratação
- **VISÃO DA SOCIEDADE: CLIENTES**

### 3.4. Public Service Orientation (PSO)

Segundo discorre Abrucio (1997), o **Public Service Orientation (PSO)**, embora retome temas pouco discutidos ao longo da década de 80, não propõe a volta a um modelo pré-gerencial, burocrático weberiano. A PSO procura encontrar novos caminhos abertos pela discussão gerencial, explorando suas potencialidades e preenchendo boa parte de suas lacunas. Toda a reflexão realizada pelos teóricos do PSO leva aos temas do republicanismo e da democracia, utilizando-se de conceitos como *accountability*, transparência, participação política, equidade e justiça e, principalmente, a descentralização, a partir da qual são formulados quase todos os conceitos do PSO.

Para Hambleton (1992), a *"justificativa central para defender o governo local não é que ele é um bom meio para prover os serviços (públicos) necessários, o que de fato ele é, mas que ele (o governo local) torna os cidadãos capazes de participar das decisões que afetam suas vidas e de suas comunidades"* (HAMBLETON, 1992).

Os autores defensores do PSO formulam os ideais de participação política dentro da esfera pública, utilizando-se de mecanismos de transparência como proteção contra novas formas particularistas de intervenção na arena estatal, como o são o clientelismo e o corporativismo.



**Fique ligado!**

#### **OBJETIVOS: "FAZER O QUE DEVE SER FEITO" – EFETIVIDADE**

- Fusão de ideias de gestão dos setores públicos e privados
- Redução do déficit institucional (O QUE e não COMO)
- Foco no cidadãos (conotação coletiva)
- Descentralização como forma de participação dos cidadãos
- Ênfase no desenvolvimento da aprendizagem social
- **VISÃO DA SOCIEDADE: CIDADÃOS**

ABRUCIO, F. L.. *O impacto do modelo gerencial na administração pública. Um breve estudo sobre a experiência internacional recente.* 52 p., Brasília: Cadernos ENAP; nº 10, 1997.

ANDREWS, C. W. "Da década perdida à Reforma Gerencial: 1980-1998":. In: ANDREWS, Cristina W (Org.). *Administração Pública no Brasil: Breve História Política*. São Paulo: Unifesp, 2010. Cap. 4, p. 85-118.

BOBBIO, N.. *Liberalismo e democracia*. São Paulo: Brasiliense, 2000.

CAIDEN, G.E. *Administrative reform comes of age*. Berlin/New York: Walter de Gruyter, 1991.

FREY, K.. *Governança Urbana e Participação Pública*. RAC-Eletrônica, v. 1, n. 1, art. 9, p. 136-150, Jan./Abr. 2007.

HAMBLENTON, R. *Decentralisation and democracy in UK local government*. *Public Money and Management*, July/September, 1992.

HOOD, C.. *A Public Management for all Seasons?* In: SHAFRITZ, Jay. et al. *Classics of Public Administration*. 5 ed. Canada: Thomson Wadsworth, 2004.

HOOD, C.. *The "New Public Management" in the 1980s: variations on a theme*. *Accounting, Organizations and Society*, v.20, nº 2/3, p. 93-109, 1995.

KETTL, D. F. *The global public management revolution*. 2. ed. Washington, DC: Brookings Institution Press, 2005.

MATIAS-PEREIRA, J.. *Curso de Administração Pública: foco nas instituições e ações governamentais*. São Paulo: Atlas, 2008.

MATIAS-PEREIRA, J.. *Curso de Administração Pública: foco nas instituições e ações governamentais*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MOTTA, F. C. P.. *Teoria das organizações: evolução e crítica*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

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

PEREIRA, L. C. B.. SPINK, Peter (Org.). *Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial*. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 2003.

POLLITT, C. *Managerialism and the public services - the anglo-american experience*. Oxford/Massachusetts: Basil Blackwell, 1990.

WEBER, M.. *Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva*. Brasília: Editora da Universidade de Brasília, vol. I, 1991.

#### **4. Questões complementares**





**QUESTÃO 04 - CESPE - Analista Judiciário (STF)/Administrativa/2013/**

Considerando a evolução da administração gerencial e da administração pública no século XX, julgue o item a seguir.

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

**Comentários:**

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

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

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

Gabarito: ERRADO

**QUESTÃO 05 - CESPE - Analista Judiciário (STF)/Administrativa/2013/**

Considerando a evolução da administração gerencial e da administração pública no século XX, julgue o item a seguir.

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

**Comentários:**

A **administração pública gerencial relaciona-se diretamente com o interesse da coletividade e não com o aparato do Estado**. Ela reduz o formalismo, flexibiliza o modo de administrar e de implementar as políticas públicas, desburocratiza e descentraliza a administração. As agências executivas, a celebração de contratos de gestão, a participação de agentes privados e administração compartilhada com a sociedade civil sugerem uma melhor prestação dos serviços públicos. Essa visão de qualidade e eficiência dos serviços públicos deve ser aprimorada continuamente.

A necessidade da redução de custos e do aumento da eficiência e qualidade dos serviços aos cidadãos beneficiários tornam-se medidas essenciais. Portanto, **a diferença fundamental entre a administração burocrática e a gerencial**



**está no mecanismo de controle, que deixa de se basear nos processos para concentrar-se nos resultados.**

Gabarito: CERTO

**QUESTÃO 06 - CESPE - Agente Administrativo (TCE-RO)/2013/** No que concerne à administração pública, julgue o próximo item.

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

**Comentários:**

Segundo o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado – PDRAE, no plano administrativo, a administração pública burocrática surgiu conjuntamente com o Estado liberal, exatamente como uma forma de defender a coisa pública contra o patrimonialismo.

Justamente, nesse condão de defesa do interesse público, tem em mente o apego ao **controle dos procedimentos**. Logo, **a administração pública burocrática prega o formalismo, a rigidez e o rigor técnico**.

Perceba que o item contraria todas as características do modelo burocrático.

Gabarito: ERRADO

**QUESTÃO 07 - CESPE - Analista do Banco Central do Brasil/Área 6 - Gestão e Análise Processual/2013/** Com relação às teorias das organizações, à administração pública e à gestão de pessoas, julgue o item subsequente.

Uma organização que se baseia nos pressupostos da administração pública burocrática orienta-se para a prestação de serviços ao cidadão, sendo, contudo, tolerante aos abusos contra o patrimônio público.

**Comentários:**

É a **Administração Pública Gerencial** que se apresenta como uma forma de superação da forma burocrática de administrar, sem romper com algumas de suas características. **Uma de suas características é a orientação para o cidadão-cliente**.

No mais, **tanto a Gerencial como a Burocrática não toleram, ao menos teoricamente, abusos contra o patrimônio público**.

Gabarito: ERRADO



**QUESTÃO 08 - CESPE - Técnico do Banco Central do Brasil/Área 1 - Suporte Técnico-Administrativo/2013/** Com referência aos principais modelos de administração pública e à gestão de pessoas, julgue o item seguinte.

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

**Comentários:**

O item apresenta as características marcantes da Administração **Patrimonial**.

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

Como regra, esse modelo acarreta o clientelismo, a troca de favores, o prevailecimento de interesses privados em detrimento do interesse público, a corrupção, o nepotismo, fazendo surgir uma administração pública vinculada a interesses particulares.

Gabarito: ERRADO

**QUESTÃO 09 - CESPE - Analista Administrativo (ANCINE)/Ciências Contábeis/Área 1/2006/** No que diz respeito aos estudos da gestão contemporânea, julgue o item a seguir.

Uma das principais inovações preconizadas pelos movimentos de reforma do Estado empreendidos nos anos 80 e 90 — o *New Public Management* — foi a instituição de critérios meritocráticos para o provimento de cargos e funções públicas, bem como para fins de ascensão funcional.

**Comentários:**

O *new public management* é um campo de discussões profissionais e acadêmicas sobre **práticas inovadoras de gestão pública**, a partir das recentes transformações no perfil e na forma de atuação de Estados contemporâneos.

A meritocracia, ou seja, a escolha das pessoas baseada no mérito e na competência técnica, é característica clássica do **modelo burocrático, não pelo New Public Management** (também chamada de Administração Pública Gerencial).

Gabarito: ERRADO

**QUESTÃO 10 - CESPE - Escrivão de Polícia Federal/2013/** A administração pública brasileira evoluiu muito no último século. Abandonou o patrimonialismo, embora ainda persistam alguns traços desse modelo, e cada vez mais o país se



aproxima do gerencialismo. No que se refere à administração pública, julgue o item subsecutivo.

De acordo com Bresser Pereira, boa parte do treinamento administrativo e de consultoria dos anos 50 do século passado foi influenciada pelo racionalismo em busca de eficiência e eficácia e pela clara distinção entre política e administração.

### **Comentários:**

Os primeiros enfoques de reformas do setor público dos países da América Latina eram voltados para a implementação de gestões orçamentárias, notadamente sob consultoria dos EUA.

Segundo Bresser Pereira (1998), **na década de 50 são estruturadas instituições voltadas ao treinamento administrativo, segundo um modelo racionalista de eficiência e uma clara separação entre política e administração** (estimuladas pelo Plano Marshall - EUA).

Eficiência, efetividade, boa gerência e pessoal qualificado tornam-se questões básicas discutidas por estas instituições, subsidiando os debates que ocorreram ao longo da década de 60. Foi nesse contexto que surgiu a Escola Brasileira de Administração Pública (EBAP), que mais tarde tornar-se-ia a ENAP (Escola Nacional de Administração Pública).

Gabarito: CERTO

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. Da Administração Pública Burocrática à Gerencial. Em BRESSER PEREIRA, L. C. & SPINK, P. (orgs) Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial. Rio de Janeiro: FGV, 1998.

**QUESTÃO 11 - CESPE - Técnico de Nível Superior (PRF)/2012/** Acerca do modelo patrimonialista de Estado, julgue o item a seguir.

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

### **Comentários:**

A administração patrimonialista definiu as monarquias absolutas, na qual o patrimônio público e o privado eram confundidos. Nesse tipo de administração, o Estado era entendido como propriedade do rei. O nepotismo, o empreguismo e a corrupção eram as normas.

Na administração patrimonialista, o Estado era tido como propriedade do soberano e o aparelho do estado (a administração) como uma extensão de seu poder.

Gabarito: CERTO



**QUESTÃO 12 - CESPE - Técnico Judiciário (TRES)/Administrativa/"Sem Especialidade"/2011/** A propósito da administração pública, julgue o item que se segue.

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

**Comentários:**

Esse modelo não age em prol da sociedade, pois o patrimônio público é confundido com o patrimônio do Rei, que atua no interesse próprio e de pequenos grupos que o apoiam.

Por esse motivo, o modelo patrimonialista foi substituído (em tese) pela administração burocrática weberiana.

Gabarito: ERRADO

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

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

**Comentários:**

O modelo de administração pública burocrática surge na época do modelo estatal conhecido por Estado Liberal, cujos marcos caracterizadores foram a Revolução Francesa e a Revolução Industrial. **Surge com o objetivo de combater a corrupção e o nepotismo patrimonialista, que permeavam as administrações precedentes, sobretudo as baseadas no modelo dos Estados Absolutistas.**

Segundo o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado – PDRAE, no plano administrativo, **a administração pública burocrática surgiu conjuntamente com o Estado liberal, exatamente como uma forma de defender a coisa pública contra o patrimonialismo.**

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

Gabarito: CERTO

**QUESTÃO 14 - CESPE - Analista Técnico-Administrativo (MIN)/2013/** Considerando o desenvolvimento da administração pública do modelo racional-legal ao paradigma pós-burocrático, julgue o item subsequente.



Contrapondo-se à ideologia do formalismo e do rigor técnico da burocracia tradicional, o paradigma gerencial fundamentado nos princípios da confiança e da descentralização da decisão exige formas flexíveis de gestão.

**Comentários:**

O item apresenta uma extração do **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado** (pag 17):

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

Gabarito: CERTO

## 5. Questões apresentadas em aula

**QUESTÃO 01 - (CESPE/AJ-TJ-RO/2012)** As características da administração pública patrimonialista incluem

- a) gestão por resultados, poder racional-legal e tecnicismo.
- b) nepotismo, clientelismo e não separação entre público e privado.
- c) não separação entre público e privado, tecnicismo e paternalismo.
- d) poder racional-legal, hierarquia funcional e formalismo.
- e) paternalismo, patrimonialismo e formalismo.

**QUESTÃO 02 - (CESPE/AUFC-TCU/2011)** O modelo burocrático de administração separa o político e o administrativo.

**QUESTÃO 03 - (CESPE/Consultor Legislativo-SF/2002)** Os fundamentos teórico-conceituais predominantes no NPM são aqueles no âmbito do neo-institucionalismo econômico e de abordagens e instrumentos contemporâneos de gestão

**QUESTÃO 04 - CESPE - Analista Judiciário**

**(STF)/Administrativa/2013/**

Considerando a evolução da administração gerencial e da administração pública no século XX, julgue o item a seguir.

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

**QUESTÃO 05 - CESPE - Analista Judiciário**

**(STF)/Administrativa/2013/**

Considerando a evolução da administração gerencial e da administração pública no século XX, julgue o item a seguir.

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

**QUESTÃO 06 - CESPE - Agente Administrativo (TCE-RO)/2013/**

No que concerne à administração pública, julgue o próximo item.

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

**QUESTÃO 07 - CESPE - Analista do Banco Central do Brasil/Área 6 - Gestão e Análise Processual/2013/**

Com relação às teorias das organizações, à administração pública e à gestão de pessoas, julgue o item subsequente.

Uma organização que se baseia nos pressupostos da administração pública burocrática orienta-se para a prestação de serviços ao cidadão, sendo, contudo, tolerante aos abusos contra o patrimônio público.

**QUESTÃO 08 - CESPE - Técnico do Banco Central do Brasil/Área 1 - Suporte Técnico-**

**Administrativo/2013/** Com referência aos principais modelos de administração pública e à gestão de pessoas, julgue o item seguinte.

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

**QUESTÃO 09 - CESPE - Analista Administrativo (ANCINE)/Ciências Contábeis/Área 1/2006/** No que diz respeito aos estudos da gestão contemporânea, julgue o item a seguir.

Uma das principais inovações preconizadas pelos movimentos de reforma do Estado empreendidos nos anos 80 e 90 — o *New Public Management* — foi a instituição de critérios meritocráticos para o provimento de cargos e funções públicas, bem como para fins de ascensão funcional.

**QUESTÃO 10 - CESPE - Escrivão de Polícia Federal/2013/** A administração pública brasileira evoluiu muito no último século. Abandonou o patrimonialismo, embora ainda persistam alguns traços desse modelo, e cada vez mais o país se aproxima do gerencialismo. No que se refere à administração pública, julgue o item subsequente.

De acordo com Bresser Pereira, boa parte do treinamento administrativo e de consultoria dos anos 50 do século passado foi influenciada pelo racionalismo em busca de eficiência e

eficácia e pela clara distinção entre política e administração.

**QUESTÃO 11 - CESPE - Técnico de Nível Superior (PRF)/2012/** Acerca do modelo patrimonialista de Estado, julgue o item a seguir. Entre os traços inerentes à administração patrimonialista estão o nepotismo e a corrupção.

**QUESTÃO 12 - CESPE - Técnico Judiciário (TRE ES)/Administrativa/"Sem Especialidade"/2011/** A propósito da administração pública, julgue o item que se segue.

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

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

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

**QUESTÃO 14 - CESPE - Analista Técnico-Administrativo (MIN)/2013/** Considerando o desenvolvimento da administração pública do modelo racional-legal ao paradigma pós-burocrático, julgue o item subsequente.

Contraopondo-se à ideologia do formalismo e do rigor técnico da burocracia tradicional, o paradigma gerencial fundamentado nos princípios da confiança e da descentralização da decisão exige formas flexíveis de gestão.





**GABARITOS:**

01 - B	02 - CERTO	03 - CERTO	04 - ERRADO	05 - CERTO
06 - ERRADO	07 - ERRADO	08 - ERRADO	09 - ERRADO	10 - CERTO
11 - CERTO	12 - ERRADO	13 - CERTO	14 - CERTO	