

## **Aula 00**

*Receita Federal (Analista Tributário)  
Passo Estratégico de Administração  
Pública*

Autor:  
**Abraão Pereira**

20 de Dezembro de 2024

# O PROCESSO ADMINISTRATIVO. FUNÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO. TEORIA DA ADMINISTRAÇÃO.

|  |    |
|--|----|
| <b>Apresentação</b> .....  | 2  |
| <b>O que é o Passo Estratégico?</b> .....                                | 3  |
| <b>Considerações Iniciais</b> .....                                      | 4  |
| <b>Análise Estatística</b> .....   | 5  |
| <i>Análise geral</i> .....   | 5  |
| <i>O que é mais cobrado dentro do assunto?</i> .....                     | 6  |
| <b>Roteiro de revisão e pontos do assunto que merecem destaque</b> ..... | 7  |
| <b>Aposta estratégica</b> .....  | 19 |
| <b>Questões estratégicas</b> .....                                       | 21 |
| <b>Questionário de revisão e aperfeiçoamento</b> .....                   | 31 |
| <i>Perguntas</i> .....   | 31 |
| <i>Perguntas com respostas</i> .....                                     | 33 |
| <b>Lista de Questões Estratégicas Sem Comentários</b> .....              | 36 |
| <i>Gabarito</i> .....  | 41 |



# APRESENTAÇÃO

Olá!

Sou o professor **Abraão Pereira**.

Ocupo o cargo de **Auditor Fiscal da Receita Estadual de São Paulo (ICMS-SP)** e sou professor do Estratégia Concursos. Fui aprovado também para Analista Tributário da Receita Federal e Técnico Judiciário do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia.

Minha experiência vem dos meus estudos para concurso e, principalmente, do meu ofício como **Auditor Fiscal da Receita Estadual**. Trabalhei por alguns anos na Consultoria Tributária da SEFAZ-SP, onde pude estudar a fundo a legislação dos tributos e outras temáticas relacionadas a empresas, e, atualmente, trabalho com a fiscalização direta de tributos.

Já no Estratégia, trabalho como professor do Passo Estratégico, ministrando matérias relacionadas à Legislação Tributária e Administração, e no projeto das Trilhas Estratégicas.

**Vamos falar um pouco sobre estratégia de estudo:**

Um edital para um concurso de grande visibilidade, como é o caso da Receita Federal, costuma ser imenso, então qualquer assunto pode ser cobrado.

Só que isso também tem uma vantagem! Analisando pelo lado inverso, se o conteúdo é extenso, então nem tudo será cobrado.

Assim, além de estudar de forma a adquirir a compreensão do assunto, para conseguir realizar uma boa prova, é indispensável que o aluno:

1. Conheça a fundo a sua banca organizadora;
2. Domine os pontos da matéria que foram mais cobrados nas últimas provas.

Podemos dizer que esse material nasceu da necessidade o de cumprimento, com excelência, desses dois quesitos trazidos.

Com isso, toda metodologia do nosso curso foi montada para que o aluno compreenda da melhor maneira possível a matéria e decore os pontos mais cobrados em provas similares, através, sempre, da visão de sua banca organizadora.



## O QUE É O PASSO ESTRATÉGICO?

O Passo Estratégico é um material escrito e enxuto que possui dois objetivos principais:

- a) orientar revisões eficientes;
- b) destacar os pontos mais importantes e prováveis de serem cobrados em prova.

Assim, o Passo Estratégico pode ser utilizado tanto para **turbinar as revisões dos alunos mais adiantados nas matérias, quanto para maximizar o resultado na reta final de estudos por parte dos alunos que não conseguirão estudar todo o conteúdo do curso regular.**

Em ambas as formas de utilização, como regra, **o aluno precisa utilizar o Passo Estratégico em conjunto com um curso regular completo.**

Isso porque nossa didática é direcionada ao aluno que já possui uma base do conteúdo.

Assim, se você vai utilizar o Passo Estratégico:

- a) **como método de revisão**, você precisará de seu curso completo para realizar as leituras indicadas no próprio Passo Estratégico, em complemento ao conteúdo entregue diretamente em nossos relatórios;
- b) **como material de reta final**, você precisará de seu curso completo para buscar maiores esclarecimentos sobre alguns pontos do conteúdo que, em nosso relatório, foram eventualmente expostos utilizando uma didática mais avançada que a sua capacidade de compreensão, em razão do seu nível de conhecimento do assunto.

### Seu cantinho de estudos famoso!

Poste uma foto do seu cantinho de estudos nos stories do Instagram e nos marque:



[@passoestrategico](https://www.instagram.com/passoestrategico)

Vamos repostar sua foto no nosso perfil para que ele fique famoso entre milhares de concurseiros!



## CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Iniciaremos o estudo da Administração Pública. Nosso curso é composto das seguintes aulas:

| AULA    | CONTEÚDO   |
|---------|--|
| Aula 0  | As reformas administrativas e a redefinição do papel do Estado; reforma do serviço civil (mérito, flexibilidade e responsabilização) e reforma do aparelho do Estado. Administração Pública: do modelo racional-legal ao paradigma pós- burocrático; o Estado oligárquico e patrimonial, o Estado autoritário e burocrático, o Estado do bem-estar, o Estado regulador.  |
| Aula 1  | Accountability. Governança Pública. Conceitos fundamentais. Princípios, diretrizes e níveis de análise. Sistema de governança. Práticas de governança. Transparência da administração pública; controle social e cidadania. Governo eletrônico.  |
| Aula 2  | Simulado 01  |
| Aula 3  | Gestão por resultados na produção de serviços públicos. Empreendedorismo governamental.  |
| Aula 4  | Governança.<br>Processos participativos de gestão pública: conselhos de gestão, orçamento participativo, parceria entre governo e sociedade. Mudanças institucionais: conselhos, organizações sociais, organização da sociedade civil de interesse público (OSCIP), agência reguladora, agência executiva, consórcios públicos.  |
| Aula 5  | Simulado 02  |
| Aula 6  | Processo de formulação e desenvolvimento de políticas: construção de agendas, formulação de políticas, implementação de políticas, financiamento de políticas públicas, indicadores de desempenho de políticas públicas. Tipos de avaliação. Análise custo benefício e análise custo- efetividade. As políticas públicas no Estado brasileiro contemporâneo; descentralização e democracia; participação, atores sociais e controle social; gestão local, cidadania e equidade social. |
| Aula 7  | Conceitos básicos de planejamento. Aspectos administrativos, técnicos, econômicos e financeiros. Planejamento nas políticas públicas. Avaliação nas políticas públicas. (Controle e Avaliação)   |
| Aula 8  | Comunicação na gestão pública e gestão de redes organizacionais. Gestão de projetos. Elaboração, análise e avaliação de projetos. Formulação de programas e projetos. Avaliação de programas e projetos. Administração de pessoal. (Objetivos, desafios e características da Gestão de Pessoas)  |
| Aula 9  | Simulado 03  |
| Aula 10 | Simulado Final   |

Como é de praxe na didática do nosso curso, tentaremos trazer o conteúdo de forma bem objetiva e direta, elaborando esquemas, quando possível, de forma a facilitar a revisão e memorização. Teremos questões de concursos anteriores, assim como nosso questionário de revisão.

Na aula de hoje traremos os seguintes tópicos:

- **As reformas administrativas e a redefinição do papel do Estado.**
- **Administração Pública: do modelo racional-legal ao paradigma pós- burocrático; o Estado oligárquico e patrimonial, o Estado autoritário e burocrático, o Estado do bem-estar, o Estado regulador.**

É muito importante que você domine tanto os conceitos, quanto a sua aplicabilidade. Vamos começar!



## ANÁLISE ESTATÍSTICA

### Análise geral

Inicialmente, convém destacar os percentuais de incidência de todos os assuntos previstos no nosso curso – quanto maior o percentual de cobrança de um dado assunto, maior sua importância:

| Assunto  | Grau de incidência em provas da FGV |
|--|-------------------------------------|
| Modelos teóricos de Administração Pública  | 34,27%                              |
| Qualidade na Administração Pública.  | 26,40%                              |
| Governabilidade, governança.   | 13,48%                              |
| Experiências de reformas administrativas. O processo de modernização da Administração Pública. | 13,48%                              |
| Accountability e transparência.  | 6,18%                               |
| Governo eletrônico   | 3,93%                               |
| Novas tecnologias gerenciais e organizacionais e sua aplicação na Administração Pública.       | 2,25%                               |
| Gestão Pública empreendedora   | 0,00%                               |
| Organização do Estado e da Administração Pública.  | N/A                                 |
| Controle da Administração Pública.   | N/A                                 |
| Políticas Públicas   | N/A                                 |



## O que é mais cobrado dentro do assunto?

Assim, considerando os tópicos que compõem essa aula possuímos a seguinte distribuição percentual, em ordem decrescente de cobrança.

| Tópico  | Grau de incidência em provas da FGV |
|---|-------------------------------------|
| Administração Burocrática                     | 35.42%                              |
| Administração Gerencial (Nova Gestão Pública) | 35.42%                              |
| Reforma Gerencial                             | 16.67%                              |
| Reforma Burocrática                           | 6.25%                               |
| Patrimonialismo no Brasil                     | 6.25%                               |



## ROTEIRO DE REVISÃO E PONTOS DO ASSUNTO QUE MERECEM DESTAQUE

Para revisar e ficar bem preparado no assunto, você precisa, basicamente, seguir os passos a seguir:

### Conceito de Estado, Governo e Administração Pública

É importante conhecer os conceitos de Estado, Governo e Administração Pública.

**Estado:** É uma organização burocrática com poder sobre a população de um território, responsável por legislar e tributar. Possui **poder extroverso** (pode impor unilateralmente obrigações).

**Elementos do Estado:** Território, povo e governo soberano. O **Governo** é o elemento que concretiza as funções do Estado.

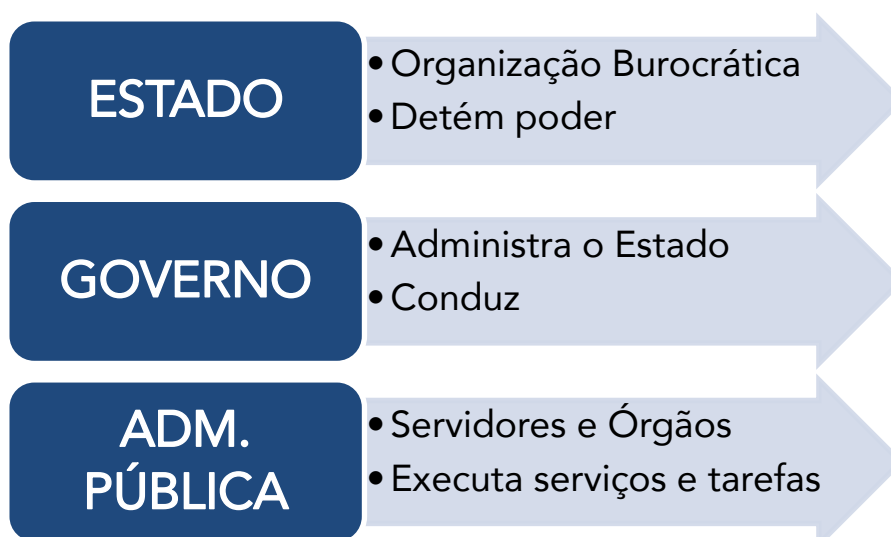
**Governo:** Administra o Estado e suas funções. Atua como o responsável por guiar o Estado, assim como o motorista conduz um ônibus. Porém, o Governo não age sozinho.

**Administração Pública:** Conjunto de servidores, órgãos e estrutura do Estado, encarregado de executar as funções e serviços necessários para atender as demandas da população. A Administração é o "aparelho" que serve ao Governo, concretizando os objetivos do Estado, como o bem-estar social.

### Dicas para Memorização:

- **Estado:** Poder (detém e organiza)
- **Governo:** Administra (conduz o Estado)
- **Administração Pública:** Executa (serviços e tarefas)

Podemos esquematizar da seguinte forma:





## Modelos de Estado

Deve-se lembrar as principais características de cada um dos tipos de Estado.

- **Estado Absolutista:** Lembre-se que no Estado Absolutista, o poder é concentrado inteiramente nas mãos do monarca, que governa sob a alegação de ser escolhido por Deus, exercendo poder absoluto sobre seu território e súditos. Observe que a hereditariedade garante a continuidade do poder dentro da mesma família. Um exemplo clássico é o reinado de Luís XIV, na França, com a famosa frase "O Estado sou eu", representando a fusão entre o Estado e a figura do rei.

Ainda sobre o Estado Absolutista é importante memorizar o seguinte:

- **Conceito:** Concentrava todo o poder nas mãos do rei, que era visto como representante divino.
- **Frase emblemática:** "O Estado sou eu" (Luís XIV).
- **Características:** Poder hereditário, origem divina do poder.

- **Estado Liberal:** Observe que o Estado Liberal surge como reação ao absolutismo, limitando o poder soberano e defendendo os direitos individuais, como as liberdades civis e políticas. A atuação estatal é mínima, restringindo-se ao essencial, com a intenção de evitar abusos sobre a vida dos cidadãos. Lembre-se de que liberalismo foi apoiado pela burguesia, beneficiada por uma menor carga tributária, mas a falta de intervenção social levou à negligência de áreas como educação e saúde.

Já sobre o Estado Liberal é importante memorizar o seguinte:

- **Conceito:** Surge para limitar o poder absoluto e proteger os direitos individuais.
- **Características:** Defesa de direitos de 1ª geração (liberdades individuais), Estado não intervencionista, apoiado pela burguesia.
- **Críticas:** O Estado Liberal não resolveu problemas sociais, negligenciando áreas como saúde e educação.

- **Estado de Bem-Estar Social:** É importante entender que o Estado de Bem-Estar Social, ou Welfare State, surgiu como uma resposta às falhas do liberalismo, assumindo um papel ativo na promoção de direitos sociais, como saúde, educação e seguridade. Lembre-se que esse modelo, o Estado intervém para garantir condições mínimas de vida para todos os cidadãos. Entretanto, a expansão das demandas por direitos sociais resultou no aumento das despesas públicas e no endividamento estatal.

Sobre o Estado do Bem-Estar Social é importante memorizar o seguinte:

- **Conceito:** Reage à insuficiência do liberalismo, assumindo responsabilidade por garantir direitos sociais (educação, saúde, renda, habitação).
- **Características:** Intervencionismo estatal, assistência social, direitos de 2ª geração (sociais).
- **Crise:** Excesso de demandas levou ao esgotamento de recursos, altas despesas e endividamento do Estado.



- **Estado Neoliberal:** Observe que Estado Neoliberal emerge após a crise do Welfare State, propondo a redução do papel do Estado e promovendo a participação do setor privado na prestação de serviços. Lembre-se que foco do Estado passa a ser regulatório, mantendo-se responsável apenas por áreas essenciais, como segurança e justiça, enquanto delega outros serviços às forças de mercado por meio de privatizações e concessões.

Por fim, sobre o Estado Neoliberal é importante memorizar o seguinte:

- **Conceito:** Surge após a crise do Welfare State, defendendo a redução da atuação estatal e maior participação do setor privado.
- **Características:** Estado regulador, privatizações, delegação de serviços ao setor privado, foco em funções essenciais (segurança e justiça).
- **Síntese:** Busca equilíbrio entre o Estado Liberal e o Estado de Bem-Estar Social.

Utilize a tabela abaixo para fins de revisão rápida.

| ASPECTO                      | ESTADO ABSOLUTISTA  | ESTADO LIBERAL   | ESTADO DO BEM-ESTAR SOCIAL  | ESTADO NEOLIBERAL  |
|------------------------------|---|--|---|--|
| <b>Período de Surgimento</b> | Século XVII (auge com monarquias absolutistas, ex.: Luís XIV)     | Século XVIII (após Revoluções Liberais, como a Revolução Francesa) | Século XX (pós-1929, com a Grande Depressão e Segunda Guerra Mundial) | Final do século XX (década de 1970, com crises econômicas globais) |
| <b>Poder</b>                 | Concentrado no monarca, legitimado pelo 'direito divino dos reis' | Limitado, com foco em direitos individuais e liberdade econômica   | Estado intervém para garantir direitos sociais e econômicos           | Redução do poder estatal, foco em regulação e privatizações        |
| <b>Atuação do Estado</b>     | Estado absoluto, controla todas as esferas do poder               | Estado mínimo, intervenção limitada à segurança e justiça          | Estado intervencionista, garante direitos sociais                     | Estado mínimo, regulador, delega serviços ao setor privado         |
| <b>Foco nos Direitos</b>     | Direitos inexistentes ou subordinados à vontade do monarca        | Direitos de 1ª geração (liberdades individuais e civis)            | Direitos de 2ª geração (direitos sociais, como saúde e educação)      | Manutenção dos direitos sociais, mas com participação do mercado   |
| <b>Economia</b>              | Controlada pelo monarca, mercantilismo                            | Economia de mercado, com pouca intervenção estatal                 | Economia mista, com forte intervenção estatal em setores-chave        | Economia de mercado, com regulação do Estado                       |



|                                |  |  |   |  |
|--------------------------------|--|--|---|--|
| <b>Responsabilidade Social</b> | Inexistente, Estado visa beneficiar a nobreza                    | Mínima, ausência de políticas públicas sociais                       | Alta, Estado provê saúde, educação, e seguridade social | Reduzida, Estado regula e delega serviços sociais ao setor privado |
| <b>Críticas</b>                | Concentrava poder, causava desigualdade social e pouca liberdade | Omissão social, aumentou desigualdades e marginalizou os mais pobres | Excesso de demandas causou aumento da dívida pública    | Redução excessiva do papel do Estado em serviços essenciais        |

## Tipos de Dominação

Observe que os **tipos de dominação**, segundo Max Weber, **são formas de exercício de poder que combinam autoridade com legitimidade, resultando na obediência dos governados sem o uso de coerção.**

Lembre que Weber propôs três tipos principais de dominação: **tradicional**, **carismática** e **racional-legal**.

### Dominação Tradicional:

- Baseada em **tradições e costumes** enraizados na sociedade.
- A autoridade é vista como sagrada e os súditos obedecem ao governante de maneira **discricionária e arbitrária**.
- O poder é exercido pela força da tradição, como nos **Estados Absolutistas**.

### Dominação Carismática:

- Fundamentada no **carisma pessoal** do líder, visto como uma figura extraordinária.
- O líder é seguido pela confiança, lealdade e emoção, não por normas racionais ou legais.
- O poder é instável, podendo ser retirado a qualquer momento, pois depende da confiança e da relação emocional entre líder e seguidores.

### Dominação Racional-Legal:

- Apoiada na **legalidade** das normas e leis.
- A obediência decorre da autoridade estabelecida por regras e normas racionais.
- Exemplo típico é a **burocracia**, onde o poder está no cargo e não na pessoa. A obediência é devida ao cargo, como no caso de um servidor público obedecendo seu chefe por força da lei.



A tabela pode auxiliar no processo de revisão:

| TIPO DE DOMINAÇÃO | BASE DE PODER            | EXEMPLO                 | CARACTERÍSTICAS   |
|-------------------|--------------------------|-------------------------|---|
| Tradicional       | Tradição e costumes      | Estados Absolutistas    | O poder é herdado e sustentado pela tradição e obediência cega      |
| Carismática       | Carisma pessoal do líder | Líderes revolucionários | Baseado na confiança e emoção, poder instável                       |
| Racional-Legal    | Leis e normas            | Burocracia              | O poder está nas normas e regras, obediência ao cargo, não à pessoa |

## Modelos Teóricos de Administração Pública

Lembre-se que a evolução da administração pública pode ser dividida em três modelos principais, cada um fortemente relacionado aos modelos de Estado que predominavam em suas épocas: **Administração Patrimonialista**, **Administração Burocrática** e **Administração Gerencial**. Cada modelo reflete mudanças nas demandas sociais, nos conceitos de poder e na própria organização do Estado.

- **Administração Patrimonialista:** Observe que esse é o modelo mais antigo de administração pública, fortemente associado aos Estados Absolutistas. Neste modelo, não há distinção clara entre o patrimônio público e o privado. O soberano, que pode ser um rei ou líder autoritário, governa o Estado como uma extensão de seus próprios interesses.

Memorize as seguintes características principais:

- **Confusão entre o público e o privado:** O patrimônio do governante e o patrimônio do Estado se misturam, e os recursos públicos são usados para finalidades particulares.
- **Nepotismo e clientelismo:** O soberano distribui cargos públicos para amigos, familiares e aliados políticos como forma de manter seu poder e assegurar lealdade.
- **Corrupção endêmica:** O uso dos recursos públicos para ganhos pessoais é comum, uma vez que não há uma divisão clara entre os interesses do governante e os interesses do Estado.



- **Dominação tradicional:** O poder é legitimado pela tradição e pela sucessão hereditária. O governante é visto como uma figura incontestável, com poder absoluto.

Esse modelo esteve fortemente presente em Estados como o da França de Luís XIV, cuja conhecida frase "O Estado sou eu" demonstra a ideia de que o soberano e o Estado eram a mesma entidade.

- **Administração Burocrática:** Deve-se entender que esse modelo surge como resposta à ineficiência e aos abusos do patrimonialismo. Com o crescimento dos Estados e o avanço das ideias liberais no século XIX, a separação entre o público e o privado torna-se necessária para assegurar maior eficiência e justiça na administração pública.

É importante que decore as seguintes características do modelo:

- **Impessoalidade:** As decisões administrativas não devem depender de favoritismos pessoais. O foco está no cumprimento das regras e normas estabelecidas, garantindo tratamento igualitário.
- **Meritocracia:** Cargos e promoções são baseados no mérito e na competência, e não em relações pessoais. O ingresso no serviço público passa a ser feito por concurso público, com base na especialização técnica.
- **Hierarquia funcional:** Há uma clara divisão de responsabilidades e uma cadeia de comando definida, em que os subordinados obedecem a superiores com base em regras, e não em ordens arbitrárias.
- **Legalidade:** A administração pública é regida por normas jurídicas, e os servidores públicos devem seguir estritamente as leis.
- **Formalidade:** Toda a comunicação e os processos são formalizados por escrito, buscando garantir a rastreabilidade e a transparência nas decisões.

No entanto, é necessário lembrar que, muito embora a burocracia tenha trazido avanços significativos ao combate à corrupção e à profissionalização do serviço público, ela também apresenta disfunções, como excesso de formalismo, rigidez e lentidão nos processos. O foco excessivo nas regras e procedimentos muitas vezes prejudica a eficiência e a inovação.

Vale lembrar ainda que modelo **pós-burocrático** mantém elementos essenciais da burocracia, como a meritocracia e a legalidade, mas incorpora princípios mais flexíveis, como a **descentralização das decisões**, o foco em **resultados** e a **orientação para o cidadão**.

- **Administração Gerencial (Gerencialismo):** Observe que o modelo surge no final do século XX como uma reação às ineficiências do modelo burocrático, especialmente em um contexto de crise fiscal dos Estados e globalização. Inspirada em práticas da administração privada, busca uma gestão mais flexível, eficiente e voltada para resultados.

Decore as seguintes características:



- **Foco nos resultados:** Ao contrário da administração burocrática, que foca nos processos e regras, a administração gerencial preocupa-se com os resultados e a qualidade dos serviços prestados. A eficiência passa a ser medida pela satisfação do "cliente-cidadão".
- **Descentralização:** As decisões administrativas são descentralizadas para permitir respostas mais rápidas e eficazes às demandas. A descentralização também promove maior autonomia nas áreas administrativas.
- **Controle por resultados:** O desempenho da administração pública é avaliado com base nos resultados alcançados, e não apenas no cumprimento das regras e normas formais.
- **Orientação para o cidadão:** O cidadão é tratado como um cliente dos serviços públicos. A administração gerencial busca atender suas necessidades da maneira mais eficiente possível, com foco na qualidade dos serviços prestados.
- **Accountability:** A transparência e a prestação de contas são fundamentais. Os gestores públicos são responsabilizados por suas ações e pelos resultados alcançados.

Deve-se ainda lembrar do conceito de **Nova Gestão Pública** (NPM, do inglês *New Public Management*) como conjunto de práticas e doutrinas de administração pública, em resposta à crise fiscal dos Estados e às limitações da administração burocrática. Inspirada em princípios da administração privada, a NPM busca aumentar a eficiência e eficácia dos serviços públicos, promovendo a descentralização das decisões, a orientação por resultados, e o controle por desempenho.

Lembre-se que, dentro da Nova Administração Pública (NAP), é possível identificar três estágios de evolução que refletem diferentes abordagens na gestão pública: **Gerencialismo Puro**, **Consumerism**, e **Public Service Orientation (PSO)**. Cada estágio apresenta características e enfoques distintos para a administração pública:

- **Gerencialismo Puro:** Este estágio inicial da NAP surgiu com o foco em reduzir os custos e aumentar a eficiência na gestão pública, inspirado nas práticas da administração privada. O objetivo principal era tornar o setor público mais enxuto, com foco na eficiência operacional, muitas vezes às custas de outros fatores. O cidadão é visto mais como um contribuinte (taxpayer) que financia o Estado, e há uma forte ênfase na redução de despesas e na produtividade.

- **Consumerism:** O foco deste estágio é na satisfação do cidadão como cliente dos serviços públicos. Além de eficiência, o Consumerism busca melhorar a qualidade dos serviços prestados, colocando o usuário como o centro das políticas públicas. O conceito de "cidadão-cliente" é introduzido, sugerindo que o governo deve adaptar seus serviços para atender melhor às necessidades individuais dos cidadãos.

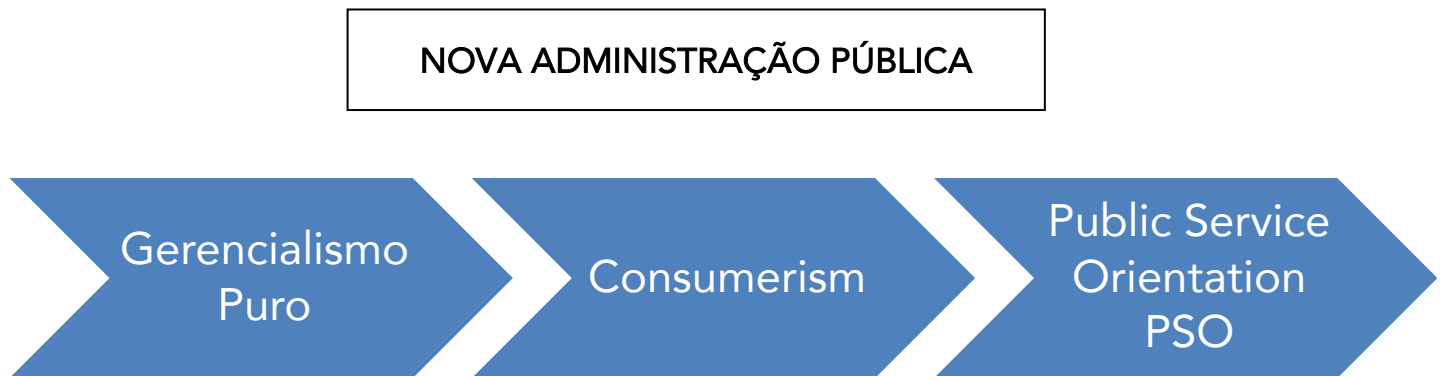
- **Public Service Orientation (PSO):** O estágio mais avançado da NAP, o PSO foca no cidadão não apenas como cliente, mas como cidadão ativo e participante das decisões públicas. A equidade, a transparência e a responsabilidade social ganham destaque. O objetivo aqui é garantir a





isonomia no atendimento público, promovendo a participação dos cidadãos na formulação de políticas e no controle social.

Esquemmatizando:



Outro aspecto importante para sua prova é conhecer os conceitos de **eficiência**, **eficácia** e **efetividade**:

- **Eficiência:** Fazer as tarefas de maneira correta, utilizando os recursos da melhor forma possível, com o menor desperdício de tempo, dinheiro ou esforço. Foco nos meios e na economia de recursos.
- **Eficácia:** Alcançar os objetivos propostos, atingindo a meta estabelecida, mesmo que os recursos usados sejam maiores ou diferentes do planejado. Foco nos resultados.
- **Efetividade:** Combina eficiência e eficácia, mas foca no impacto e no resultado prático para resolver o problema ou gerar uma mudança positiva. Foco no impacto a longo prazo.

Abaixo temos um resumo dos modelos de Administração Pública:

| ADMINISTRAÇÃO PATRIMONIALISTA  | ADMINISTRAÇÃO BUROCRÁTICA  | ADMINISTRAÇÃO GERENCIAL   |
|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Poder soberano</li><li>• Poder pessoal e interesses privados</li><li>• Nepotismo, corrupção clientelismo</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Dominação racional-legal</li><li>• Processos e Procedimentos</li><li>• Excesso de formalismo e foco nos meios e não nos fins</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Descentralização</li><li>• Resultados e Eficiência</li><li>• Transparência e cidadão como "cliente"</li></ul> |



## Evolução da Administração Pública no Brasil

De início, observe que as reformas administrativas no Brasil **refletem as tentativas históricas de modernizar e tornar mais eficiente a gestão pública, em resposta às demandas sociais e políticas de cada época.**

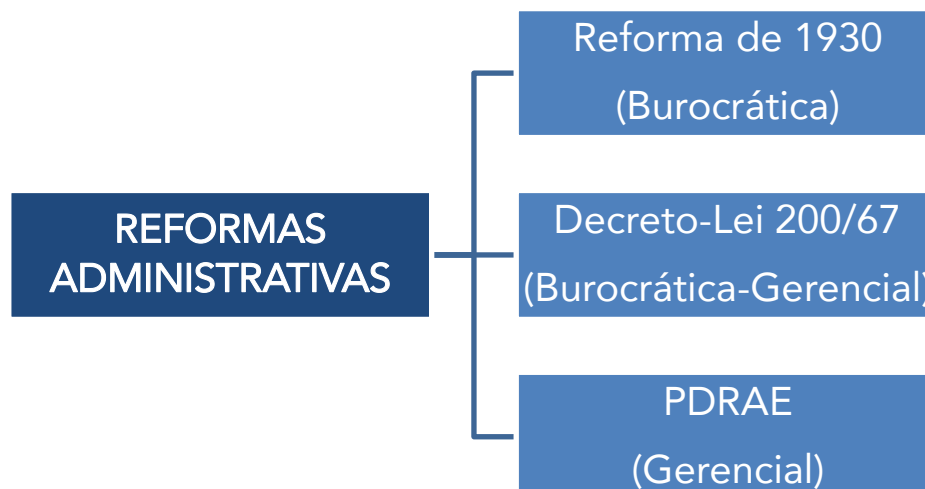
Lembre-se que três grandes reformas marcaram essa evolução:

**Reforma Administrativa de 1930:** buscou substituir o modelo patrimonialista por um sistema burocrático;

**Decreto-Lei 200 de 1967:** introduziu a descentralização na administração pública (transição do burocrático para o gerencial);

**Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE) de 1995:** consolidou o modelo gerencial, focado em eficiência, descentralização e controle por resultados.

Para sua prova, é crucial que você conheça as principais características de cada uma dessas reformas. Vamos lá!



### Reforma Administrativa de 1930 e criação do DASP

É importante saber que até a década de 1930, o Estado brasileiro era marcado pelo **patrimonialismo e clientelismo**, em que cargos públicos eram trocados por votos e favorecimentos pessoais, então **Getúlio Vargas** adotou uma política de centralização econômica e administrativa, promovendo uma **reforma administrativa com o objetivo de aumentar a eficiência do governo.**

Lembre-se que principal órgão criado em 1938 para implementar essas reformas foi o **Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP)**. O DASP tinha dois objetivos principais:

1. Modernizar a administração pública;
2. Eliminar o modelo patrimonialista.





Para isso, o DASP centralizou a gestão pública, implementou políticas de recursos humanos e racionalizou métodos administrativos com base nos princípios da **Administração Científica**, como planejamento, preparo, controle e execução.

É muito importante você lembrar que, embora o DASP tenha instituído o **concurso público** para algumas carreiras de nível superior, **o patrimonialismo ainda predominou em classes e órgãos de menor relevância na época**. Em outras palavras, ainda eram observadas práticas da administração patrimonialista dentro do modelo burocrático que se tentava implantar.

Além disso, o DASP ainda contribuiu para o desenvolvimento de empresas estatais e a criação de políticas públicas.

Apesar dos avanços, o DASP sofreu reestruturações após a saída de Vargas e perdeu parte de suas funções, existindo até 1986.

## Reforma Administrativa de 1967 - Decreto-Lei n.º 200/67

De início lembre-se que a reforma surge durante o regime militar no Brasil, num cenário de **centralização política**, mas com a percepção de que o Estado não tinha capacidade para gerenciar toda a administração pública de forma eficiente. Assim, a reforma buscou descentralizar as atividades do Estado, promovendo uma gestão **menos burocrática e mais gerencial**.

Memorize, portanto, os principais objetivos da Reforma de 1967:

- Superar a rigidez burocrática e umentar a eficiência da administração pública.
- Transferir atividades da **administração direta** (governo central) para a **administração indireta** (autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista).
- Implementar um modelo de administração **gerencial**, descentralizando a gestão e permitindo maior flexibilidade operacional.

É importante ainda decorar os 5 princípios trazidos pelo Decreto-Lei 200/67:

- **Planejamento:** A ação governamental deve ser orientada por um planejamento claro que promova o desenvolvimento econômico-social do país e a segurança nacional.
- **Coordenação:** As atividades da administração pública devem ser continuamente coordenadas em todos os níveis.
- **Descentralização:** A execução das atividades deve ser descentralizada em três níveis: Dentro da própria Administração Federal (separação entre direção e execução); Para Estados e Municípios mediante convênios; Para o setor privado por meio de contratos e concessões.
- **Delegação de Competência:** A delegação de poderes busca agilizar as decisões, transferindo-as para níveis mais próximos aos problemas e às pessoas. Autoridades



podem delegar suas competências, conforme regulamentado, para facilitar a tomada de decisões administrativas.

- **Controle:** O controle é exercido em todos os níveis e inclui supervisão da execução dos programas e cumprimento de normas; e controle do uso de recursos públicos e da guarda de bens da União, com auditorias e contabilidade, além da racionalização de processos para evitar controles excessivamente formais.

Em resumo, a Reforma de 1967, por meio do Decreto-Lei 200/67, foi um marco na tentativa de implementação de um modelo **gerencial** na administração pública brasileira. Ela descentralizou funções, transferindo atividades para a administração indireta e o setor privado, com o objetivo de tornar a gestão pública mais ágil e eficiente. No entanto, a reforma também gerou **problemas de patrimonialismo e desequilíbrio** entre as administrações direta e indireta.

## Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE)

De início lembre-se que a reforma foi implementada em 1995, durante o governo de Fernando Henrique Cardoso, sob a liderança do Ministro Luís Carlos Bresser-Pereira, e visava superar a ineficiência e rigidez da administração pública, problemas que se intensificaram após a Constituição de 1988, prejudicando a governança.

Memorize os objetivos, diretrizes e principais medidas do PDRAE:

### - Objetivos:

- Tornar a administração pública mais eficiente e orientada para a cidadania.
- Ampliar a governança do Estado e implementar um modelo gerencial baseado em eficiência, qualidade de serviços e controle por resultados.

### - Diretrizes:

- **Institucionalização:** Reforma só seria efetiva com mudanças na base legal e na Constituição.
- **Racionalização:** Cortar gastos sem comprometer a produção de bens e serviços.
- **Flexibilização:** Dar mais autonomia aos gestores, com controle focado nos resultados.
- **Publicização:** Transferir atividades não exclusivas do Estado para organizações públicas não-estatais (terceiro setor).
- **Desestatização:** Inclui privatização, terceirização e desregulamentação de serviços.

### - Principais Medidas:

- **Descentralização:** Transferência de serviços sociais para Estados e Municípios, e ações locais para governos estaduais.
- **Delimitação da atuação estatal:** Foco nas funções exclusivas do Estado, enquanto atividades sociais e de mercado são delegadas ao setor não-estatal e privado.
- **Autonomia para agências executivas** e criação de "organizações sociais" para gestão de serviços científicos e sociais, como hospitais e universidades.



Agora, revise os principais aspectos das 3 reformas a partir da tabela abaixo:

| REFORMA  | CONTEXTO HISTÓRICO   | OBJETIVO   | RESULTADOS  |
|--|--|--|---|
| Reforma Administrativa de 1930                         | Implementada durante o governo de Getúlio Vargas, em um período de centralização política e econômica. | Implantar a administração burocrática, eliminando o patrimonialismo e clientelismo.                  | Criação do DASP, centralização da administração pública e introdução de concursos públicos.                               |
| Decreto-Lei 200/67                                     | Durante o regime militar, buscando superar a rigidez burocrática com um modelo mais gerencial.         | Descentralizar a administração pública e introduzir práticas gerenciais.                             | Descentralização, criação de autarquias, empresas públicas e aumento da autonomia da administração indireta.              |
| Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE) | Introduzida em 1995, durante o governo FHC, com foco no modelo gerencial.                              | Aumentar a eficiência da administração pública, promover a desestatização e fortalecer a governança. | Publicização, desestatização, maior autonomia para agências executivas e transferência de serviços para o terceiro setor. |

Chegamos ao fim do nosso roteiro de revisão!! Vamos à nossa Aposta Estratégica.



## APOSTA ESTRATÉGICA

Na nossa aposta estratégica de hoje vamos os tipos de Estado e os modelos de Administração Pública.

É muito importante que saiba diferenciar e conheça as características de cada um.

### TIPOS DE ESTADO

| ASPECTO                        | ESTADO ABSOLUTISTA  | ESTADO LIBERAL   | ESTADO DO BEM-ESTAR SOCIAL  | ESTADO NEOLIBERAL  |
|--------------------------------|---|--|---|--|
| <b>Período de Surgimento</b>   | Século XVII (auge com monarquias absolutistas, ex.: Luís XIV)     | Século XVIII (após Revoluções Liberais, como a Revolução Francesa) | Século XX (pós-1929, com a Grande Depressão e Segunda Guerra Mundial) | Final do século XX (década de 1970, com crises econômicas globais) |
| <b>Poder</b>                   | Concentrado no monarca, legitimado pelo 'direito divino dos reis' | Limitado, com foco em direitos individuais e liberdade econômica   | Estado intervém para garantir direitos sociais e econômicos           | Redução do poder estatal, foco em regulação e privatizações        |
| <b>Atuação do Estado</b>       | Estado absoluto, controla todas as esferas do poder               | Estado mínimo, intervenção limitada à segurança e justiça          | Estado intervencionista, garante direitos sociais                     | Estado mínimo, regulador, delega serviços ao setor privado         |
| <b>Foco nos Direitos</b>       | Direitos inexistentes ou subordinados à vontade do monarca        | Direitos de 1ª geração (liberdades individuais e civis)            | Direitos de 2ª geração (direitos sociais, como saúde e educação)      | Manutenção dos direitos sociais, mas com participação do mercado   |
| <b>Economia</b>                | Controlada pelo monarca, mercantilismo                            | Economia de mercado, com pouca intervenção estatal                 | Economia mista, com forte intervenção estatal em setores-chave        | Economia de mercado, com regulação do Estado                       |
| <b>Responsabilidade Social</b> | Inexistente, Estado visa beneficiar a nobreza                     | Mínima, ausência de políticas públicas sociais                     | Alta, Estado provê saúde, educação, e seguridade social               | Reduzida, Estado regula e delega serviços sociais ao setor privado |
| <b>Críticas</b>                | Concentrava   | Omissão social,  | Excesso de  | Redução excessiva  |



poder, causava  
desigualdade  
social e pouca  
liberdade

aumentou  
desigualdades e  
marginalizou os  
mais pobres

demandas causou  
aumento da dívida  
pública

do papel do  
Estado em serviços  
essenciais

## MODELOS DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

### ADMINISTRAÇÃO PATRIMONIALISTA

- Poder soberano
- Poder pessoal e interesses privados
- Nepotismo, corrupção clientelismo

### ADMINISTRAÇÃO BUROCRÁTICA

- Dominação racional-legal
- Processos e Procedimentos
- Excesso de formalismo e foco nos meios e não nos fins

### ADMINISTRAÇÃO GERENCIAL

- Descentralização
- Resultados e Eficiência
- Transparência e cidadão como "cliente"



## QUESTÕES ESTRATÉGICAS

### 1) FGV – Analista Legislativo (Câmara dos Deputados) - 2023

Os modelos de Administração Pública referem-se às diferentes abordagens adotadas pelos governos para gerenciar os recursos, prestar serviços públicos e tomar decisões em nome da sociedade.

Em relação aos modelos de Administração Pública, avalie as afirmativas a seguir e assinale (V) para a verdadeira e (F) para a falsa.

( ) Na Administração Pública Patrimonialista, os cargos são considerados prebendas.

( ) A Administração Pública Burocrática surgiu como forma de combater a corrupção e o nepotismo patrimonialista.

( ) Os controles administrativos que visam evitar a corrupção e o nepotismo são sempre a posteriori na Administração Pública Burocrática.

( ) A Administração Pública Gerencial constitui um avanço e, até certo ponto, um rompimento com a Administração Pública Burocrática.

As afirmativas são, respectivamente,

- a) F – F – V – F.
- b) V – V – F – V.
- c) F – F – F – F.
- d) V – F – F – F.
- e) V – V – V – V.

### COMENTÁRIOS

Vamos analisar cada uma das afirmativas

Alternativa I – VERDADEIRA – Na administração patrimonialista existia uma mistura entre o público e privado. O governante era como um “dono” do Estado. Dessa forma, ele oferecia os cargos públicos para quem queria e utilizava como uma forma de recompensa.

Alternativa II – VERDADEIRA – De fato, a administração pública surgiu para tentar combater a corrupção, nepotismo e clientelismo. Tentava-se separar o público de privado, estabelecendo regras e formalismos.

Alternativa III – FALSA – A administração pública burocrática propõe o controle rígido dos processos, ou seja, esse controle é feito antes (a priori).

Alternativa IV – VERDADEIRA – De fato administração gerencial tenta mudar o formato em relação à burocrática. O foco passa a ser em resultados, eliminando formalismos e rigidez.



Entretanto, deve-se lembrar que não houve um rompimento total, tendo em vista que ainda restam resquícios do modelo burocrático.

**Gabarito: B**

---

## 2) FGV – Analista Administrativo (DNIT) - 2024

O *public service orientation* 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.

## COMENTÁRIOS

Vamos lembrar dos três estágios:

- **Gerencialismo Puro:** Este estágio inicial da NAP surgiu com o foco em reduzir os custos e aumentar a eficiência na gestão pública, inspirado nas práticas da administração privada. O objetivo principal era tornar o setor público mais enxuto, com foco na eficiência operacional, muitas vezes às custas de outros fatores. O cidadão é visto mais como um contribuinte (taxpayer) que financia o Estado, e há uma forte ênfase na redução de despesas e na produtividade.

- **Consumerism:** O foco deste estágio é na satisfação do cidadão como cliente dos serviços públicos. Além de eficiência, o Consumerism busca melhorar a qualidade dos serviços prestados, colocando o usuário como o centro das políticas públicas. O conceito de "cidadão-cliente" é introduzido, sugerindo que o governo deve adaptar seus serviços para atender melhor às necessidades individuais dos cidadãos.

- **Public Service Orientation (PSO):** O estágio mais avançado da NAP, o PSO foca no cidadão não apenas como cliente, mas como cidadão ativo e participante das decisões públicas. A **equidade**, a transparência e a responsabilidade social ganham destaque. O objetivo aqui é garantir a isonomia no atendimento público, promovendo a participação dos cidadãos na formulação de políticas e no controle social.

Observe que a ideia principal do PSO era garantir tratamento isonômico no atendimento público. Isso está diretamente ligado ao conceito de **equidade**.

**Gabarito: B**

---



### 3) FGV – Consultor Legislativo (CM de Fortaleza) - 2024

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.

#### COMENTÁRIOS:

Afirmativa I – CORRETA – De fato, o modelo gerencial teve como uma das diretrizes, a descentralização política e administrativa.

Afirmativa II – CORRETA – De fato, o modelo gerencial teve como uma das diretrizes, a descentralização política e administrativa.

Afirmativa III – CORRETA – Outra diretriz era a redução da hierarquia rígida adotada pelo modelo burocrático. Com a descentralização, o modelo piramidal não fazia mais sentido, tendo em vista a necessidade de autonomia que os gestores deveriam ter. Dessa forma, houve um processo de redução de níveis hierárquicos, criando um modelo mais horizontal.

**Gabarito: E**

---

### 4) FGV – Consultor Legislativo (CM de Fortaleza) - 2024

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

### COMENTÁRIOS:

Analisando as alternativas:

Afirmativa A – **INCORRETA** – No modelo burocrático havia excesso de formalismo e rigidez. O princípio da legalidade estrita foi criado e o servidor público tinha pouquíssima discricionariedade.

Afirmativa B – **INCORRETA** – A estrutura organizacional era vertical, com forte hierarquia.

Afirmativa C – **INCORRETA** – Não havia essa ideia de remuneração variável, até porque não existia foco nos resultados, e sim nos processos.

Afirmativa D – **INCORRETA** – O servidor era estável.

Afirmativa E – **CORRETA** – Perfeito. O modelo burocrático trouxe a ideia de meritocracia e igualdade no acesso aos cargos públicos. Tais ideias resultaram no concurso público como porta de entrada ao serviço público.

**Gabarito: E**

---

### 5) FGV – Auditor de Controle Externo (TCE-GO) - 2024

A evolução da Administração Pública, do modelo racional-legal ao paradigma pós-burocrático, reflete uma transição de estruturas hierárquicas e procedimentos formais para abordagens mais flexíveis, participativas e orientadas para resultados.

Sobre o modelo racional-legal de administração pública, assinale a afirmação correta

- a) Procura otimizar a eficiência.
- b) Pretende gerar valor público.
- c) Busca uma maior integração com o mercado.
- d) Visa maior capacidade de idealizar políticas públicas.
- e) Promove uma abordagem participativa em rede.

### COMENTÁRIOS:

Analisando as alternativas:

Afirmativa A – **CORRETA** – De fato, o modelo burocrático tinha como diretriz aumentar a eficiência.

Afirmativa B – **INCORRETA** – Valor público está mais associado ao modelo gerencial, que visava a efetividade.



Afirmativa C – INCORRETA – Integração com o mercado também está ligada ao modelo gerencial.

Afirmativa D – INCORRETA – Outro aspecto ligado ao modelo gerencial.

Afirmativa E – INCORRETA – O modelo burocrático era pautado em rigidez e formalismo, sem participação em rede.

**Gabarito: A**

---

## 6) FGV – Técnico de Nível Superior - Administrador (SES MT) - 2024

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 e a do Estado, eliminando monopólios e estimulando a concorrência, em prol dos serviços públicos.
- c) promovessem a transparências 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

## COMENTÁRIOS:

Vamos lembrar dos três estágios:

- **Gerencialismo Puro:** Este estágio inicial da NAP surgiu com o foco em reduzir os custos e aumentar a eficiência na gestão pública, inspirado nas práticas da administração privada. O objetivo principal era tornar o setor público mais enxuto, com foco na eficiência operacional, muitas vezes às custas de outros fatores. O cidadão é visto mais como um contribuinte (taxpayer) que financia o Estado, e há uma forte ênfase na redução de despesas e na produtividade.

- **Consumerism:** O foco deste estágio é na satisfação do cidadão como cliente dos serviços públicos. Além de eficiência, o Consumerism busca melhorar a qualidade dos serviços prestados, colocando o usuário como o centro das políticas públicas. O conceito de "cidadão-cliente" é introduzido, sugerindo que o governo deve adaptar seus serviços para atender melhor às necessidades individuais dos cidadãos.

- **Public Service Orientation (PSO):** O estágio mais avançado da NAP, o PSO foca no cidadão não apenas como cliente, mas como cidadão ativo e participante das decisões públicas. A equidade,



a transparência e a responsabilidade social ganham destaque. O objetivo aqui é garantir a isonomia no atendimento público, promovendo a participação dos cidadãos na formulação de políticas e no controle social.

Observe que foi no estágio do gerencialismo puro que se focou em redução de custos e iniciou-se um processo de enxugar o Estado.

**Gabarito: D**

---

### 7) FGV – Auditor Fiscal da Receita Federal (RFB) - 2023

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 a afirmativa verdadeira (coerente) e (F) para a falsa (não coerente).

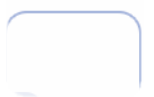
( ) A busca da eficiência e do desempenho não encerra os objetivos da Administração Pública que, além de eficiente executora, deve ser reconhecida como legítima, como elemento central do processo de governança pública, o que requer uma liderança compartilhada – dentro e fora da organização pública –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

( ) 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.

### COMENTÁRIOS:

Alternativa I – VERDADEIRA – De fato, o foco não está apenas nos processos (meios), mas nos resultados (fins). No conceito da nova administração pública, o governo precisa ser legítimo e participativo. O cidadão precisa estar próximo da gestão pública.

Alternativa II – FALSA – O modelo gerencial trouxe ideias da iniciativa privada para a gestão pública, entretanto, não houve um rompimento completo com o modelo burocrático. As práticas do setor privada passaram a estar mais presentes na administração pública, porém não podemos dizer que está no cerne do modelo atual, ou seja, não é a principal diretriz.

Alternativa III – VERDADEIRA – Descreve quase que perfeitamente uma das ideias do último estágio da nova administração pública, o Public Service Orientation (PSO). O objetivo aqui é garantir a isonomia no atendimento público, promovendo a participação dos cidadãos na formulação de políticas e no controle social.

**Gabarito: A**

---

### 8) FGV – Analista Legislativo (ALEMA) - 2023

O conjunto de ideias sobre modelos de administração pública que traz à luz o conceito de paradigma do cliente, no qual os cidadãos devem ter suas necessidades satisfeitas pelos serviços ofertados pela Administração Pública é conhecido como:

- a) nova gestão pública.
- b) patrimonialismo de desempenho.
- c) absolutismo.
- d) parlamentarismo.
- e) corporativismo.

### COMENTÁRIOS:

Deve-se ainda lembrar do conceito de **Nova Gestão Pública** (NPM, do inglês *New Public Management*) como conjunto de práticas e doutrinas de administração pública, em resposta à crise fiscal dos Estados e às limitações da administração burocrática. Com novo modelo de Estado, viu-se a obrigação do Estado prover diversos serviços públicos e o excesso de formalismo e rigidez dificultava no processo/

Inspirada em princípios da administração privada, a NPM busca aumentar a eficiência e eficácia dos serviços públicos, promovendo a descentralização das decisões, a orientação por resultados, e o controle por desempenho, colocando as necessidades dos cidadãos na frente dos processos.

**Gabarito: A**

---



## 9) FGV – Auditor do Estado (CGE SC) - 2023

As reformas do aparelho de Estado no Brasil, no século XX, visaram a substituir o patrimonialismo pela burocracia e, posteriormente, a burocracia pelo gerencialismo.

Frente ao gerencialismo, a burocracia mostra-se limitada por sustentar-se em:

- a) autonomia de gestão de recursos humanos, materiais e financeiros para alcance de objetivos.
- b) controle a posteriori de resultados para garantia de entrega de serviços.
- c) controle de procedimentos a priori como finalidade máxima da ação.
- d) descentralização e redução de níveis hierárquicos como flexibilização estrutural.
- e) participação de agentes privados, com e sem fins lucrativos, na garantia do interesse da coletividade.

### COMENTÁRIOS:

Alternativa A – INCORRETA – Na burocracia não existia autonomia. Pelo contrário, existia uma rigidez e pouca discricionariedade nos processos.

Alternativa B – INCORRETA – O foco era o processo, portanto, o controle era a priori.

Alternativa C – **CORRETA** – Perfeito. Na burocracia o controle era a priori e o foco ficava todo no processo, sem preocupação com o resultado.

Alternativa D – INCORRETA – Na burocracia existia centralização e hierarquia rígida.

Alternativa E – INCORRETA – A ideia de participação de agentes privados veio com o gerencialismo, e não existia na burocracia.

**Gabarito: C**

---

## 10) FGV – Analista Educacional (SEE MG) - 2023

A Administração Pública brasileira usou, ao longo da história, diversos modelos marcados por transformações que ficaram conhecidas como reformas administrativas.

A reforma que visou à implementação do modelo burocrático tinha como foco

- a) a convergência das esferas públicas e privadas.
- b) a descentralização das atividades estatais.
- c) a implementação do modelo regulatório de intervenção.
- d) a seleção de pessoal administrativo por sistema de mérito.

### COMENTÁRIOS:

Alternativa A – INCORRETA – A convergência entre público e privado veio com a reforma gerencial (PDRAE).

Alternativa B – INCORRETA – A descentralização veio com a reforma gerencial (PDRAE).



Alternativa C – INCORRETA – A implementação de um modelo regulatório, onde o Estado deixa de prestar diversos serviços, privatizando-os e passando apenas a regulá-los, veio com a reforma gerencial (PDRAE).

Alternativa D – **CORRETA** – De fato a reforma burocrática trouxe a ideia da meritocracia na seleção de pessoal. O Decreto-Lei 200/67 previu, dentre outras coisas, a adoção do concurso público para seleção de servidores.

**Gabarito: D**

---

### 11) FGV – Auditor de Contas Públicas (CGE PB) - 2024

Um tema frequente na reforma do serviço público civil no Brasil é a implantação de um sistema meritocrático. Diversos aspectos são tratados nesse debate, emergindo pontos positivos e negativos, envolvendo diferentes atores favoráveis à reforma e com diversas justificativas.

A esse respeito, é um ponto positivo pretendido pela reforma, em termos de busca de implantação de cultura de mérito, a possibilidade de

- a) tornar as metas mais objetivas e mensuráveis, relacionando-as às entregas de resultado para os usuários e a sociedade;
- b) valorizar as relações sociais e pessoais na sistemática de avaliação de resultados, de forma a manter um bom clima organizacional;
- c) buscar a lógica de igualdade substantiva na distribuição dos recursos alocados para promoção e reconhecimento, a partir da divisão do montante disponível;
- d) atender à política de reciprocidade na alocação e promoção de pessoas aos cargos de supervisão, ampliando alocação por indicação de pessoal externo à organização;
- e) garantir a promoção por senioridade entre os servidores civis, considerando a compatibilidade da trajetória dos indivíduos com os cargos ocupados na hierarquia.

### COMENTÁRIOS:

Agora, vamos analisar as alternativas:

Alternativa A – **CORRETA** – A ideia de meritocracia está alinhada a adoção de critérios objetivos para promoção.

Alternativa B – INCORRETA – As relações pessoais estão ligadas à subjetividade, contrário à ideia de meritocracia.

Alternativa C – INCORRETA – Distribuição de recursos está ligado a políticas públicas, e não à promoção e seleção de pessoal.

Alternativa D – INCORRETA – A meritocracia não se dá pela reciprocidade, mas sim a partir de critérios objetivos.

Alternativa E – INCORRETA – Mais uma vez não é a idade que vai influenciar na meritocracia, mas sim o atingimento de metas objetivas.



Gabarito: A

---



## QUESTIONÁRIO DE REVISÃO E APERFEIÇOAMENTO

Vamos ao nosso questionário:

### Perguntas

1. O que é o Estado?
2. Quais são os elementos do Estado?
3. Qual a função do Governo dentro do Estado?
4. O que é a Administração Pública?
5. Quais são as principais características do Estado Absolutista?
6. Quais foram as críticas ao Estado Liberal?
7. Qual o papel do Estado de Bem-Estar Social?
8. Quais foram os principais problemas enfrentados pelo Estado de Bem-Estar Social?
9. O que caracteriza o Estado Neoliberal?
10. Quais são os tipos de dominação segundo Max Weber?
11. O que caracteriza a Dominação Tradicional?
12. O que caracteriza a Dominação Carismática?
13. O que caracteriza a Dominação Racional-Legal?
14. O que é a Administração Patrimonialista?
15. Quais são os problemas comuns da Administração Patrimonialista?
16. O que diferencia a Administração Burocrática da Patrimonialista?
17. Quais são as principais características da Administração Burocrática?
18. Qual é o foco da Administração Gerencial?
19. O que é a Nova Gestão Pública (NPM)?





20. Quais são os três estágios da Nova Administração Pública (NAP)?
21. O que caracteriza o estágio do Gerencialismo Puro na NAP?
22. O que é a Public Service Orientation (PSO) na NAP?
23. O que são eficiência, eficácia e efetividade?
24. Quais foram as principais reformas administrativas no Brasil?
25. Qual foi o principal objetivo da Reforma Administrativa de 1930?
26. Quais foram os principais princípios introduzidos pelo Decreto-Lei 200/67?
27. Qual foi o foco do Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE) de 1995?



## Perguntas com respostas

### 1. O que é o Estado?

É uma organização burocrática com poder sobre a população de um território, responsável por legislar e tributar.

### 2. Quais são os elementos do Estado?

Território, povo e governo soberano.

### 3. Qual a função do Governo dentro do Estado?

Administrar o Estado e suas funções, guiando as ações necessárias para seu funcionamento.

### 4. O que é a Administração Pública?

Conjunto de servidores, órgãos e estrutura do Estado encarregado de executar funções e serviços para atender à população.

### 5. Quais são as principais características do Estado Absolutista?

Poder concentrado nas mãos do monarca, hereditariedade do poder e origem divina da autoridade.

### 6. Quais foram as críticas ao Estado Liberal?

Falta de intervenção social, negligência em áreas como educação e saúde.

### 7. Qual o papel do Estado de Bem-Estar Social?

Garantir direitos sociais como saúde, educação e seguridade social.

### 8. Quais foram os principais problemas enfrentados pelo Estado de Bem-Estar Social?

Aumento de despesas públicas e endividamento devido ao excesso de demandas sociais.

### 9. O que caracteriza o Estado Neoliberal?

Redução do papel do Estado, maior participação do setor privado e foco em funções essenciais como segurança e justiça.

### 10. Quais são os tipos de dominação segundo Max Weber?



Dominação tradicional, carismática e racional-legal.

**11. O que caracteriza a Dominação Tradicional?**

Baseada em tradições e costumes, com poder exercido de forma discricionária pelo governante.

**12. O que caracteriza a Dominação Carismática?**

Fundada no carisma pessoal do líder, com base na confiança e lealdade dos seguidores.

**13. O que caracteriza a Dominação Racional-Legal?**

Baseada em normas e leis, onde a obediência decorre da autoridade formal e institucional.

**14. O que é a Administração Patrimonialista?**

Modelo em que não há distinção entre o patrimônio público e o privado, com uso dos recursos públicos para fins pessoais.

**15. Quais são os problemas comuns da Administração Patrimonialista?**

Nepotismo, clientelismo e corrupção endêmica.

**16. O que diferencia a Administração Burocrática da Patrimonialista?**

A separação clara entre o público e o privado, com ênfase na impessoalidade e meritocracia.

**17. Quais são as principais características da Administração Burocrática?**

Impessoalidade, hierarquia funcional, meritocracia, legalidade e formalidade.

**18. Qual é o foco da Administração Gerencial?**

Foco nos resultados, descentralização e orientação para a satisfação do cidadão.

**19. O que é a Nova Gestão Pública (NPM)?**

Conjunto de práticas que busca aumentar a eficiência e eficácia dos serviços públicos, inspirada em princípios da administração privada.

**20. Quais são os três estágios da Nova Administração Pública (NAP)?**

Gerencialismo Puro, Consumerism e Public Service Orientation (PSO).



**21. O que caracteriza o estágio do Gerencialismo Puro na NAP?**

Foco na redução de custos e aumento da eficiência, inspirado na administração privada.

**22. O que é a Public Service Orientation (PSO) na NAP?**

Enfoque no cidadão como participante ativo, com foco na equidade, transparência e responsabilidade social.

**23. O que são eficiência, eficácia e efetividade?**

Eficiência: uso ótimo dos recursos. Eficácia: atingir os objetivos. Efetividade: impacto prático e resolução de problemas.

**24. Quais foram as principais reformas administrativas no Brasil?**

Reforma de 1930, Decreto-Lei 200 de 1967 e Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE) de 1995.

**25. Qual foi o principal objetivo da Reforma Administrativa de 1930?**

Substituir o modelo patrimonialista por um sistema burocrático, com a criação do DASP para centralizar a gestão pública e modernizar a administração.

**26. Quais foram os principais princípios introduzidos pelo Decreto-Lei 200/67?**

Planejamento, coordenação, descentralização, delegação de competência e controle, visando superar a rigidez burocrática e aumentar a eficiência da administração pública.

**27. Qual foi o foco do Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE) de 1995?**

Tornar a administração pública mais eficiente, com foco em descentralização, controle por resultados, e promover a desestatização e publicização de atividades não exclusivas do Estado.

Pessoal, qualquer dúvida, mandem um DM pelo instagram!! Respondemos a todos!

**Abraão Pereira**

Insta: @abraapdp



## LISTA DE QUESTÕES ESTRATÉGICAS SEM COMENTÁRIOS

### 1) FGV – Analista Legislativo (Câmara dos Deputados) - 2023

Os modelos de Administração Pública referem-se às diferentes abordagens adotadas pelos governos para gerenciar os recursos, prestar serviços públicos e tomar decisões em nome da sociedade.

Em relação aos modelos de Administração Pública, avalie as afirmativas a seguir e assinale (V) para a verdadeira e (F) para a falsa.

- ( ) Na Administração Pública Patrimonialista, os cargos são considerados prebendas.
- ( ) A Administração Pública Burocrática surgiu como forma de combater a corrupção e o nepotismo patrimonialista.
- ( ) Os controles administrativos que visam evitar a corrupção e o nepotismo são sempre a posteriori na Administração Pública Burocrática.
- ( ) A Administração Pública Gerencial constitui um avanço e, até certo ponto, um rompimento com a Administração Pública Burocrática.

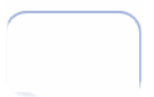
As afirmativas são, respectivamente,

- a) F – F – V – F.
- b) V – V – F – V.
- c) F – F – F – F.
- d) V – F – F – F.
- e) V – V – V – V.

### 2) FGV – Analista Administrativo (DNIT) - 2024

O *public service orientation* 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.



### 3) FGV – Consultor Legislativo (CM de Fortaleza) - 2024

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.

### 4) FGV – Consultor Legislativo (CM de Fortaleza) - 2024

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.

### 5) FGV – Auditor de Controle Externo (TCE-GO) - 2024



A evolução da Administração Pública, do modelo racional-legal ao paradigma pós-burocrático, reflete uma transição de estruturas hierárquicas e procedimentos formais para abordagens mais flexíveis, participativas e orientadas para resultados.

Sobre o modelo racional-legal de administração pública, assinale a afirmação correta

- a) Procura otimizar a eficiência.
- b) Pretende gerar valor público.
- c) Busca uma maior integração com o mercado.
- d) Visa maior capacidade de idealizar políticas públicas.
- e) Promove uma abordagem participativa em rede.

#### 6) FGV – Técnico de Nível Superior - Administrador (SES MT) - 2024

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.

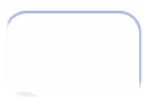
Com relação aos conceitos trazidos pela Nova Administração Pública, é correto afirmar que o Gerencialismo Puro enfatizava reformas que

- 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 e a do Estado, eliminando monopólios e estimulando a concorrência, em prol dos serviços públicos.
- c) promovessem a transparências 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.

#### 7) FGV – Auditor Fiscal da Receita Federal (RFB) - 2023

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 a afirmativa verdadeira (coerente) e (F) para a falsa (não coerente).



( ) 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.

( ) 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.

#### 8) FGV – Analista Legislativo (ALEMA) - 2023

O conjunto de ideias sobre modelos de administração pública que traz à luz o conceito de paradigma do cliente, no qual os cidadãos devem ter suas necessidades satisfeitas pelos serviços ofertados pela Administração Pública é conhecido como:

- a) nova gestão pública.
- b) patrimonialismo de desempenho.
- c) absolutismo.
- d) parlamentarismo.
- e) corporativismo.

#### 9) FGV – Auditor do Estado (CGE SC) - 2023

As reformas do aparelho de Estado no Brasil, no século XX, visaram a substituir o patrimonialismo pela burocracia e, posteriormente, a burocracia pelo gerencialismo.

Frente ao gerencialismo, a burocracia mostra-se limitada por sustentar-se em:

- a) autonomia de gestão de recursos humanos, materiais e financeiros para alcance de objetivos.





- b) controle a posteriori de resultados para garantia de entrega de serviços.
- c) controle de procedimentos a priori como finalidade máxima da ação.
- d) descentralização e redução de níveis hierárquicos como flexibilização estrutural.
- e) participação de agentes privados, com e sem fins lucrativos, na garantia do interesse da coletividade.

### 10) FGV – Analista Educacional (SEE MG) - 2023

A Administração Pública brasileira usou, ao longo da história, diversos modelos marcados por transformações que ficaram conhecidas como reformas administrativas.

A reforma que visou à implementação do modelo burocrático tinha como foco

- a) a convergência das esferas públicas e privadas.
- b) a descentralização das atividades estatais.
- c) a implementação do modelo regulatório de intervenção.
- d) a seleção de pessoal administrativo por sistema de mérito.

### 11) FGV – Auditor de Contas Públicas (CGE PB) - 2024

Um tema frequente na reforma do serviço público civil no Brasil é a implantação de um sistema meritocrático. Diversos aspectos são tratados nesse debate, emergindo pontos positivos e negativos, envolvendo diferentes atores favoráveis à reforma e com diversas justificativas.

A esse respeito, é um ponto positivo pretendido pela reforma, em termos de busca de implantação de cultura de mérito, a possibilidade de

- a) tornar as metas mais objetivas e mensuráveis, relacionando-as às entregas de resultado para os usuários e a sociedade;
- b) valorizar as relações sociais e pessoais na sistemática de avaliação de resultados, de forma a manter um bom clima organizacional;
- c) buscar a lógica de igualdade substantiva na distribuição dos recursos alocados para promoção e reconhecimento, a partir da divisão do montante disponível;
- d) atender à política de reciprocidade na alocação e promoção de pessoas aos cargos de supervisão, ampliando alocação por indicação de pessoal externo à organização;
- e) garantir a promoção por senioridade entre os servidores civis, considerando a compatibilidade da trajetória dos indivíduos com os cargos ocupados na hierarquia.



## Gabarito

GABARITO



|          |          |          |          |          |          |          |          |          |           |           |
|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|-----------|
| <u>1</u> | <u>2</u> | <u>3</u> | <u>4</u> | <u>5</u> | <u>6</u> | <u>7</u> | <u>8</u> | <u>9</u> | <u>10</u> | <u>11</u> |
| B        | B        | E        | E        | A        | D        | A        | A        | C        | D         | A         |



# ESSA LEI TODO MUNDO CONHECE: PIRATARIA É CRIME.

Mas é sempre bom revisar o porquê e como você pode ser prejudicado com essa prática.



**1** Professor investe seu tempo para elaborar os cursos e o site os coloca à venda.



**2** Pirata divulga ilicitamente (grupos de rateio), utilizando-se do anonimato, nomes falsos ou laranjas (geralmente o pirata se anuncia como formador de "grupos solidários" de rateio que não visam lucro).



**3** Pirata cria alunos fake praticando falsidade ideológica, comprando cursos do site em nome de pessoas aleatórias (usando nome, CPF, endereço e telefone de terceiros sem autorização).



**4** Pirata compra, muitas vezes, clonando cartões de crédito (por vezes o sistema anti-fraude não consegue identificar o golpe a tempo).



**5** Pirata fere os Termos de Uso, adultera as aulas e retira a identificação dos arquivos PDF (justamente porque a atividade é ilegal e ele não quer que seus fakes sejam identificados).



**6** Pirata revende as aulas protegidas por direitos autorais, praticando concorrência desleal e em flagrante desrespeito à Lei de Direitos Autorais (Lei 9.610/98).



**7** Concurseiro(a) desinformado participa de rateio, achando que nada disso está acontecendo e esperando se tornar servidor público para exigir o cumprimento das leis.



**8** O professor que elaborou o curso não ganha nada, o site não recebe nada, e a pessoa que praticou todos os ilícitos anteriores (pirata) fica com o lucro.



Deixando de lado esse mar de sujeira, aproveitamos para agradecer a todos que adquirem os cursos honestamente e permitem que o site continue existindo.