

Eletrônico



Estratégia
CONCURSOS

Aula

Administração Geral e Pública (AGP) (Técnico Jud - Área Administrativa) Com videoaulas - Pós-edital

Professor: Carlos Xavier

AULA 00: A evolução da Administração Pública e a reforma do Estado. Convergências e diferenças entre a gestão pública e a gestão privada. Governança no serviço público.

Sumário

1. Apresentação do curso.....	2
2. Palavras Iniciais.....	8
3. Os três modelos de Administração Pública: patrimonialista, burocrática e gerencial/NGP.....	9
4. Evolução da Administração Pública no Brasil desde 1930 / Reformas Administrativas.	22
4.1. A Reforma Administrativa da década de 1930.....	22
4.2. Rumo a uma Administração Gerencial - Reforma de 1967 e outros.	28
4.3. A Redemocratização e a Administração Pública Brasileira em 1985.....	37
4.4. As Mudanças do Governo Collor	39
4.5. O Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE).....	40
4.6. A Revitalização do Estado (Governo Lula).....	51
5. Convergências e diferenças entre gestão pública e privada.....	55
6. Governabilidade, Governança e Accountability	59
7. Resumo	69
8. Questões Comentadas.....	77
9. Lista de Questões.....	101
10. Gabarito	115
11. Bibliografia.....	115

Observação importante:

Este curso é protegido por direitos autorais (copyright), nos termos da Lei 9.610/98, que altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências.

Grupos de rateio e pirataria são clandestinos, violam a lei e prejudicam os professores que elaboram os cursos. Valorize o trabalho de nossa equipe adquirindo os cursos honestamente através do site Estratégia Concursos.

1. Apresentação do curso

Oi!

Meu nome é **Carlos Xavier**, sou concursado do Senado Federal e possuo graduação, pós-graduação e mestrado em administração, e serei seu professor nesse curso.

Minha relação com os concursos públicos já tem alguns anos: **hoje sou servidor concursado do Senado Federal, ocupando o cargo de Analista Legislativo - Administração**. Antes disso, fui servidor efetivo (concursado) da carreira de **Pesquisador do IPEA** (aprovado em 13º lugar). **Já passei também em outros concursos, tais como: Administrador-Infraero (3º lugar), Professor de Administração da Universidade Federal de Pernambuco (2º lugar), Professor de Administração do SENAI-DF (2º lugar) e Administrador CEASA-DF 2012 (1º Lugar)...** Tenho experiência de ensino tanto em cursinhos preparatórios quanto em cursos de graduação e pós-graduação nas diversas áreas da Administração. Em outras palavras, tenho uma boa bagagem de concursos para lhe ajudar com sua preparação.

Ainda tem dúvidas? Não conhece o professor Carlos Xavier? Ouviu boatos?

Conheça meu canal no youtube para conferir algumas videoaulas desde já:

<https://www.youtube.com/user/profcarlosxavier>

Também perguntei aos meus alunos o que eles acham de meus cursos. Confira aqui as respostas:

<https://www.facebook.com/professorcarlosxavier/posts/1037989706277186>

O próximo concurso do STJ já tem data para ser realizado: 08/04/2018. Ele será organizado pelo Cebraspe/UnB (Cespe), por isso usaremos questões dessa banca como a grande referência para o nosso curso, complementando com questões de outras bancas sempre que for necessário.

Uma dúvida comum é sobre a forma do curso. Esclareço, desde já, que o curso é feito com base em PDFs totalmente atualizados com teorias e questões comentadas, assim como listas de questões para você praticar. Além disso, o curso trará também videoaulas e áudios dos assuntos com foco na relevância de alguns temas.

A minha recomendação de estudos é a seguinte: **use os PDFs como base para o seu estudo!** Eu acredito firmemente que este é o melhor meio de estudos para aprovação em concursos de alto nível: é preciso sentar e ler muito! Além disso, use as videoaulas para revisar ou avançar com os assuntos quando estiver cansado(a) da leitura. E os áudios você grava e leva para ouvir no carro ou no celular quando estiver no transporte público... é sempre tempo de estudar! =)

Alguns podem estar se perguntando se podem estudar somente com base nas videoaulas... claro que sim! Não é o que eu acho o ideal, mas é uma possibilidade que muitos escolhem, e também conseguem sucesso com ela!

Seguindo em frente...

É importante que vocês saibam que esse curso serve tanto para quem já estudou a matéria antes, quanto para a pessoa que está vendo o assunto pela primeira vez. O conteúdo será abordado de forma a dar destaque para o que é mais importante na teoria, sempre com foco na sua prova! **Quem já sabe o assunto revisa tudo, e quem ainda não sabe vai aprender!**

Proponho o seguinte cronograma para nossas aulas:

AULA	CONTEÚDO	DATA
Aula 00	A evolução da Administração Pública e a reforma do Estado. Convergências e diferenças entre a gestão pública e a gestão privada. Governança no serviço público.	24/01/2018
Aula 01	Qualidade e excelência (Excelência nos serviços públicos. Excelência na gestão dos serviços públicos)	25/01/2018
Aula 02	Indicadores de desempenho. Construção e mensuração de indicadores de processos	26/01/2018
Aula 03	Gestão de pessoas: visão geral e práticas relativas ao servidor público. (Gestão de pessoas 2.1 Conceitos e práticas relativas ao servidor público)	27/01/2018
Aula 04	Gestão de desempenho.	30/01/2018
Aula 05	Comportamento, clima e cultura organizacional	01/02/2018
Aula 06	Gestão por competências	05/02/2018
Aula 07	Qualidade de vida no trabalho. Análise e descrição de cargos	05/02/2018
Aula 08	Liderança	10/02/2018
Aula 09	motivação e satisfação no trabalho	12/02/2018
Aula 10	Recrutamento e seleção de pessoas	15/02/2018
Aula 11	Capacitação de pessoas e gestão do conhecimento/aprendizagem (Gestão do conhecimento. Educação, treinamento e desenvolvimento Educação corporativa. Educação a distância. Planejamento, desenvolvimento e objetivos do ensino. Avaliação)	17/02/2018
Aula	Estratégia parte I (Planejamento estratégico.	19/02/2018

12	Gestão organizacional. 4.1 Planejamento estratégico: definições de estratégia, condições necessárias para se desenvolver a estratégia, questões-chave em estratégia. 4.1.1 Processos associados: formação de estratégia, análise, formulação, formalização, decisão e implementação. 4.1.2 Metas estratégicas e resultados pretendidos. 5. 6 Ferramentas de análise de cenário interno e externo. 7 Balanced scorecard).	
Aula 13	Estratégia parte II (Planejamento estratégico. Gestão organizacional. 4.1 Planejamento estratégico: definições de estratégia, condições necessárias para se desenvolver a estratégia, questões-chave em estratégia. 4.1.1 Processos associados: formação de estratégia, análise, formulação, formalização, decisão e implementação. 4.1.2 Metas estratégicas e resultados pretendidos. 5. 6 Ferramentas de análise de cenário interno e externo. 7 Balanced scorecard).	20/02/2018
Aula 14	Estratégia parte III (parte 2. Planejamento estratégico. Gestão organizacional. 4.1 Planejamento estratégico: definições de estratégia, condições necessárias para se desenvolver a estratégia, questões-chave em estratégia. 4.1.1 Processos associados: formação de estratégia, análise, formulação, formalização, decisão e implementação. 4.1.2 Metas estratégicas e resultados pretendidos. 5. 6 Ferramentas de análise de cenário interno e externo. 7 Balanced scorecard)	22/02/2018
Aula 15	Gestão de processos (relativo a: Técnicas de mapeamento, análise, simulação e modelagem de processos.)	25/02/2018
Aula 16	Gestão de projetos (Gestão de projetos: planejamento, execução, monitoramento e controle, encerramento e escritório de projetos).	27/02/2018
Aula 17	O processo racional de solução de problemas. Fatores que afetam a decisão. Tipos de decisões.	01/03/2018

Aula 18	Processo de mudança: mudança organizacional, forças internas e externas. 11.4 O papel do agente e métodos de mudança	03/03/2018
Aula 19	Características das organizações formais modernas: tipos de estrutura organizacional, natureza, finalidades e critérios de departamentalização	05/03/2018

Atenção:

Preciso informar desde já que o Edital foi bastante extenso para esse concurso, tendo o examinador optado por aprofundar bastante alguns detalhes. No nosso curso a abordagem será mais ampla, com foco numa abordagem mais ampla do conteúdo mencionado que realmente costuma cair em prova, considerando-se provas anteriores da mesma banca. Assim, nem todos os subtópicos específicos estarão abordados no curso, mas este será feito com base no conteúdo mais provável em provas.

A lógica é: estudar todos os detalhes, do ponto de vista de vários autores, exigiria um curso muito mais extenso e muito mais caro e, já que a probabilidade de caírem questões sobre os referidos detalhes é baixa, a melhor relação custo x benefício está em abordar da forma que faremos!

Alguém pode estar se perguntando:

- Carlos, eu vou precisar comprar alguma bibliografia complementar?

- R.: não precisa! No curso eu vou abordar exatamente o que você precisa para a prova, sem ficar "viajando" demais no assunto! Saiba ainda que, se fosse comprar todos os livros necessários para estudar para o assunto cobrado na nossa disciplina (e cujos assuntos serão abordados em nossas aulas), você provavelmente gastaria alguns milhares de reais em livros, e teria que estudar um material **MUITO MAIS EXTENSO e **SEM FOCO PARA CONCURSOS!** Se você busca**

maximizar seus esforços (e seu dinheiro!), o curso vale muito a pena, viu!

Então, estão prontos para iniciarmos o conteúdo?

Boa aula!

Prof. Carlos Xavier

www.facebook.com/professorcarlosxavier

www.youtube.com/profcarlosxavier

Instagram: @Professorcarlosxavier

2. Palavras Iniciais

Agora que você já conheceu o curso e como ele funcionará, vamos iniciar o conteúdo.

Nesta aula estudaremos a evolução da gestão pública no Brasil desde a década de 1930. Para que possamos entender bem o assunto, temos que estudar também os três modelos de Administração Pública. Além disso, veremos as convergências e diferenças entre a gestão pública e a privada, além da governança, governabilidade e accountability (tema normalmente cobrado sob o tópico “governança no poder público”).

Ao final da aula, como é padrão, trouxe várias questões para você praticar.

Vamos lá! Boa aula!

Prof. Carlos Xavier

www.facebook.com/professorcarlosxavier

www.youtube.com/profcarlosxavier

Instagram: @Professorcarlosxavier

3. Os três modelos de Administração Pública: patrimonialista, burocrática e gerencial/NGP.

Matias-Pereira (2010) define administração pública como “o aparelho do Estado organizado com a função de executar serviços, visando à satisfação das necessidades da população”. O mesmo autor diz que, “em outras palavras, é um conjunto de atividades destinadas à execução de obras e serviços, comissionados ao governo para o interesse da sociedade”.

Não se trata aqui de discutir as diferentes acepções de “administração pública” segundo a doutrina. O nosso foco é bastante pragmático para a prova: **administração pública é o aparelho do estado que executa e põe em prática as políticas e serviços disponibilizados pelo governo.**

	De modo amplo, existem três formas sob as quais as estruturas administrativas são tipicamente administradas: a patrimonialista, a burocrática e a gerencial.
---	--

Logo após o surgimento dos Estados nacionais, os bens do soberano não se separavam das propriedades públicas, representando uma só coisa. Neste período, era comum o uso da coisa pública em favor dos monarcas. Tratava-se do modelo **patrimonialista da administração pública**, onde o Estado era usado como uma extensão das posses do monarca.

Sem a clara separação entre a *res pública* e a *res principis* (propriedade pública e propriedade do soberano), na administração patrimonialista eram comuns coisas como o uso de imóveis públicos pelos governantes. Além disso, sob esse modelo os cargos públicos eram

preenchidos de acordo com a vontade pessoal do governante, sendo muitas vezes utilizados como forma de presentear indivíduos que suportavam o regime, o que favorecia a corrupção.

Durante a segunda metade do século XIX, ainda na época do Estado Liberal, Max Weber cria o modelo da **administração pública burocrática**, como resposta à evolução das demandas da população sobre o Estado. Este deveria possuir como característica a clara separação entre o que é público e o que é privado, em contraponto ao enfoque patrimonialista.

Para atingir este propósito, baseado na concepção de burocracia de Max Weber, desenhou-se uma administração formalista, centrada nos procedimentos a serem seguidos e na hierarquia das decisões. Houve um avanço em relação ao patrimonialismo, uma vez que o nepotismo e a corrupção típicos deste modelo poderiam ser evitados se as formalidades estabelecidas fossem cumpridas. Neste modelo, Weber buscou aplicar o modelo de organização burocrática - que seria o ideal para uma dominação ***racional-legal*** sobre as pessoas (uso de autoridade baseada na razão, hierarquia, normas e regras - *cabe lembrar que para ele outros tipos de autoridade poderiam existir, mas não seriam aplicáveis à burocracia: a tradicional - influência baseada em tradições, clãs, etc.; e a carismática - influência baseada nas características pessoais do líder*).

É possível resumir as características da burocracia da seguinte forma:

1. Normas e regulamentos possuem caráter legal;
2. As comunicações são formalizadas e oficiais;
3. O trabalho é dividido de forma racional;
4. Os relacionamentos são impessoais;
5. A autoridade segue a hierarquia organizacional;
6. As rotinas e procedimentos são padronizados;
7. A competência técnica é valorizada através da meritocracia;

8. A administração é especializada (não há patrimonialismo);
9. Os membros da organização são profissionais
10. O funcionamento da organização é completamente previsível.

A burocracia trás algumas vantagens. Para Weber, as vantagens da burocracia são:

1. **A racionalidade dos objetivos;**
2. **Cargos e tarefas bem definidas;**
3. **Rapidez nas decisões**, já que elas estão previstas;
4. **Interpretação única e clara** dos regulamentos e normas, por quem necessite saber;
5. A **uniformidade de procedimentos** e rotinas de trabalho;
6. A **manutenção da continuidade da organização**, que se perpetua profissionalmente;
7. A **diminuição dos atritos entre os indivíduos**, já que cada um sabe claramente o seu papel;
8. **Estabilidade das decisões (constância)**, já que as mesmas decisões serão tomadas nos mesmos casos, quando eles se repetirem.
9. **Alta confiabilidade das decisões**, já que fazem parte de rotinas e regras impessoais;
10. Existência de **benefícios para as pessoas na organização**, já que há hierarquia formal, divisão clara do trabalho, racionalidade, treinamento e meritocracia.

Apesar de tantos méritos, o que se observa é que a burocracia também pode gerar certas disfunções, ou consequências inesperadas da aplicação do modelo. As disfunções da burocracia são:

1. **A internalização das regras e o apego aos regulamentos:** as regras e regulamentos, por serem tão importantes, deixam de ser meios e passam a ser o próprio objetivo da organização;
2. **Excesso de formalismo e de papelório:** A necessidade de documentar tudo faz com que haja excesso de formalismo e de papelório acumulado pela organização;
3. **Resistência às mudanças:** Como tudo na burocracia é padronizado, o funcionário se acostuma aos padrões pré-estabelecidos e fica mais difícil implementar mudanças na organização, quando isto se faz necessário. As pessoas tendem a resistir às mudanças e classificá-las como desnecessárias;
4. **Despersonalização dos relacionamentos:** Como a burocracia é impessoal no tratamento do relacionamento entre os funcionários, que são tratados como iguais e em função de seus cargos na organização, o relacionamento entre as pessoas passa a seguir também este rito, de modo que as pessoas passam a não conhecer os colegas pelo nome, mas sim pelo cargo, número de matrícula, etc., chegando ao ponto de não buscarem qualquer aproximação pessoal com os colegas de trabalho;
5. **Categorização como base do processo decisório:** As decisões são categorizadas para serem definidas com base em determinado nível hierárquico ou com base em regulamentos, deixando pouco espaço para que as decisões sejam tomadas por quem mais entende do assunto ou com base em processos decisórios mais criativos em busca de uma solução real para o problema;
6. **Superconformidade às rotinas e procedimentos:** Como a burocracia se baseia na obrigação de seguir rotinas e procedimentos, as pessoas podem ficar profundamente

limitadas no seu poder de agir livremente para a busca de melhores caminhos para a organização;

7. **Exibição de sinais de autoridade:** como a burocracia enfatiza a hierarquia de autoridade, torna-se necessário um sistema que deixe claro o poder de determinados cargos sobre outros. Estes sinais vêm por meio de uniformes, salas, mesas, título dos cargos, etc.;
8. **Dificuldade no atendimento a clientes e conflitos com o público:** uma vez que a burocracia é centrada nas normas e procedimentos, passa a haver uma dificuldade de tratamento com o público externo, que se importa muito mais com os resultados obtidos do que com as normas que devem ser seguidas.

Além das disfunções típicas desse modelo, deve-se ter em conta ainda que ele também possui críticas, que levantam o problema de sua racionalidade excessiva, visão mecanicista da organização em um sistema fechado, conservadorismo teórico, etc.



(CESPE/TRE-GO/TJAA/2015) O modelo burocrático foi adotado por diversos países em substituição ao modelo patrimonialista de administração pública, no qual o patrimônio público não se distinguia do privado

Comentário:

De fato, o modelo burocrático foi uma solução adotada por muitos países para superar o patrimonialismo e suas características, conforme apresentado pela questão.

GABARITO: Certo.

(CESPE/TRE-GO/TJAA/2015) Comparativamente a outros modelos, as desvantagens do modelo burocrático incluem a sua rigidez, que pode levar à ineficiência do aparelho administrativo.

Comentário:

O modelo burocrático de fato possui como desvantagem sua rigidez, que tende a levar à ineficiência, especialmente se comparado ao modelo de administração pública gerencial.

GABARITO: Certo.

Durante a crise do papel do estado ocorrida na Década de 1980, várias discussões sobre a eficiência e eficácia da máquina pública tomaram conta do debate sobre administração pública, especialmente no Reino Unido, nos Estados Unidos da América e na Nova Zelândia. O resultado das práticas administrativas postas em prática por esses países e amplamente discutidas no âmbito acadêmico foi a proposta de **administração pública gerencial**, no âmbito de uma **nova gestão pública**.

A **Administração Pública Gerencial** foi criada na segunda metade do Século XX (por volta de 1960-1970) como resposta à expansão das funções econômicas e sociais do Estado e ao aprofundamento da globalização e desenvolvimento tecnológico ocorridos neste período. Tem origem principal na administração pública norte americana e inglesa, incorporando no seu desenvolvimento as experiências neozelandesa e australiana. Ela vê a sociedade como um campo de conflito, cooperação e incerteza, onde os cidadãos defendem seus interesses e afirmam suas posições ideológicas. O foco deixa de ser o controle de processos e passa a ser o controle dos resultados. Apesar de não haver ligação direta, ela costuma ser relacionada com a ideologia neoliberal por conta do fato de que as medidas gerencialistas costumam ser utilizadas em conjunto com ajustes estruturais da máquina administrativa do Estado para que o déficit fiscal seja reduzido.

Algumas questões vão dizer que a administração pública gerencial tem origem enquanto modelo na década de 1980, buscando incorporar ferramentas do setor privado às organizações públicas, com base em melhoramentos de gestão que se iniciaram nas décadas de 1960-1970. Aceite isso.

Três modelos principais de administração pública emergem do modelo gerencial: o modelo **gerencial puro**, o **com foco no consumidor** e o **orientado ao serviço público**.

O modelo gerencial puro possui como ponto central a **busca da eficiência**. Para isso, ele parte do pressuposto de que é preciso mudar o modo de funcionamento burocrático-weberiano. Ações como a definição da responsabilidade de funcionários e o aumento da consciência sobre o valor dos recursos públicos para **reduzir custos e maximizar a eficiência** são características típicas deste modelo. Está baseado na chamada lógica fiscal (gastar os recursos arrecadados da melhor forma, gerando eficiência), tendo como principais instrumentos a avaliação de desempenho e o controle do orçamento. Discussões sobre o que hoje representa este modelo remontam ao Século XIX nos Estados Unidos, mas é a partir das Décadas de 1960-70 que os debates são retomados com vigor, fazendo com que ele tome a forma que conhecemos hoje.

O modelo gerencial com foco no consumidor (*consumerism* - consumerismo) dá destaque à **flexibilidade da gestão, qualidade dos serviços e à prioridade das demandas do cidadão**, que é tido como o consumidor (ou cliente) dos serviços públicos. Ele surge quando a perspectiva da qualidade do serviço público, sob a ótica do cidadão, é introduzida no modelo gerencial. Possui maior ênfase gerencial e menor ênfase fiscal, enfatizando não a simples eficiência no gasto público, mas a efetividade do gasto para o cliente-cidadão através da **contratualização dos resultados** a serem obtidos pelos órgãos públicos. A crítica mais geral a este modelo decorre da interpretação de que

não se podem comparar consumidores de bens no mercado com “consumidores” de serviço público, devendo este conceito ser substituído pelo de cidadão (o que só acontece no modelo PSO). Isto porque o conceito de cidadão é mais amplo do que o de consumidor, uma vez que a cidadania implica direitos e deveres, e não só liberdade de escolher os serviços públicos, mas também a obrigação de contribuir com impostos independentemente do consumo de serviços públicos. Além disto, o cidadão-consumidor do serviço público deve também ter o poder de controlar a administração através da escolha dos dirigentes, e não simplesmente consumir. A possível falta de equidade no consumo de serviços públicos também gera problemas para este modelo, uma vez que os cidadãos que possam se organizar melhor poderiam pressionar a administração e usufruir de uma maior quantidade e qualidade de serviços.



Cliente-cidadão é um termo que expande a compreensão sobre o “cliente” (típico da administração privada) para um novo contexto, no qual o cliente-cidadão (em relação ao poder público) contribui para a sociedade por meio de pagamento de impostos independentemente de quais serviços públicos recebe diretamente, sem contribuição direta.

Além disso, este conceito está associado ao fato de que este “cliente-cidadão possui direitos, mas também a obrigação de contribuir com a administração pública, seja através do pagamento de impostos (como já mencionado), seja através da formulação de políticas ou ainda da avaliação dos serviços públicos prestados pela Administração à sociedade.

O modelo gerencial orientado ao serviço público (*Public Service Orientation - PSO*), por sua vez, tenta **introduzir os conceitos de “accountability”** (termo sem tradução específica, relacionado à responsabilização sobre a coisa pública), **de transparência, os mecanismos de**

administração pública societal (com participação da sociedade) e da **equidade, cidadania e justiça** na prestação dos serviços públicos no modelo gerencial. Esta perspectiva ainda está em fase de amadurecimento, apesar de retomar questões da década de 80. A reflexão sobre este modelo passa por temas do republicanismo e da democracia, utilizando-se de conceitos como “accountability”, transparência, participação política, equidade e justiça, questões praticamente ausentes nos debates realizados sob a ótica dos outros modelos de administração gerencial.

Toda essa discussão sobre os modelos gerenciais **constituem o cerne da Nova Gestão Pública (NGP)** - traduzida como administração gerencial, no Brasil. Barzelay (2001, *apud* Marini, 2004), lembra que a NGP é, antes de tudo, um âmbito de debate (diálogo) profissional sobre a estrutura, gestão e controle da administração pública, envolvendo a comunidade acadêmica e funcionários e como tal deve-se descartar a tentação de definições formais concentrando o debate na busca de respostas, segundo determinadas circunstâncias, para as questões de como estruturar, gerenciar e controlar os sistemas burocráticos públicos.

Martins (2005) afirma que a nova gestão pública abarca duas perspectivas essencialmente complementares: Uma estratégica ou finalística, e uma perspectiva meio. A perspectiva finalística está ligada ao conceito de eficácia e efetividade da gestão pública. Sob essa visão, a administração pública deve buscar resultados para o cidadão e gerar impactos reais na sociedade por meio das políticas públicas implementadas. A perspectiva meio está ligada a uma gestão eficiente da máquina pública.

Perceba que a nova gestão pública é um movimento mais amplo para a melhoria da gestão, trazendo dentro de si a administração pública gerencial, que consiste em buscar implementar na gestão pública características típicas da gestão privada que, em tese, seria mais eficiente e eficaz do que a pública. Para efeito de concursos, vocês podem tê-las, geralmente, como sinônimos.

Como vimos, o caráter na Nova Gestão Pública é eminentemente gerencialista e propõe uma gestão pública baseada em (Martins, 2005): 1) processo decisório orientado a resultados/estratégico; 2) descentralização; 3) flexibilidade; 4) desempenho crescente e pagamento por desempenho/produtividade; 5) competitividade interna e externa; 6) direcionamento estratégico; 7) transparência e cobrança de resultados (accountability).

Além disso, outras características são importantes, tais como: padrões diferenciados de delegação e discricionariedade decisória; separação entre política e gestão; desenvolvimento de habilidades gerenciais; terceirização; limitação da estabilidade de servidores e regimes temporários de emprego; e estruturas diferenciadas.

	<p>Em outras palavras, você deve ter em mente que o foco da administração pública gerencial está centrado nos resultados a serem atingidos, utilizando técnicas mais flexíveis de gestão, típicas da iniciativa privada.</p>
--	---

Este modelo é orientado para a satisfação das necessidades do cliente-cidadão e para o atendimento dos objetivos que a administração pública se propõe a atingir. Estes propósitos são atingidos através de um sistema de decisões descentralizadas, com estruturas horizontalizadas e incentivos ao uso da criatividade, inovação e formas flexíveis de gestão.

No conjunto, o que se verifica é que a flexibilidade, o foco em resultados, a perspectiva do cliente-cidadão e de maior accountability, típicos do modelo gerencial, faz com que ele seja o mais adequado para a

administração pública moderna, que precisa se adaptar às constantes mudanças no ambiente e manter o foco nos resultados da ação pública sobre a população.

Apesar disso, várias características dos modelos patrimonialista, burocrático e gerencial coexistem até hoje na administração pública brasileira, que nunca conseguiu passar por uma verdadeira revolução burocrática ou gerencialista.

Por desencargo de consciência, vamos conhecer, desde já, as seis dimensões do desempenho da gestão pública que são típicas do modelo gerencialista adotado no Brasil, pois isso cai muito em concursos! Trata-se dos 6E's da Gestão Pública, segundo o modelo do Gespública:

Dimensão	Definição
Eficiência (resultado)	É a relação entre os produtos e serviços gerados com os insumos utilizados, relacionando o resultado com os recursos utilizados. É um conceito profundamente ligado à produtividade. O exemplo clássico é: uma campanha de vacinação é mais eficiente quanto menor for o seu custo, mantendo-se os objetivos propostos. Indicadores deste tipo podem ser encontrados nas Cartas de Serviços elaboradas pelos órgãos (onde constam de maneira clara e objetiva, todas as informações pertinentes aos serviços oferecidos, formas de acesso, compromissos e padrões de qualidade no atendimento) e em sistemas estruturantes do Governo, como o SIAFI.

Eficácia (resultado)	É a quantidade e a qualidade dos produtos e serviços entregues ao usuário. É o atingimento dos objetivos fixados. Por exemplo: se, na mesma campanha de vacinação citada, a meta é imunizar 100.000 crianças e este número for alcançado ou superado, podemos dizer que a campanha foi eficaz. Os indicadores de eficácia podem ser definidos a partir da Carta de Serviços do órgão.
Efetividade (resultado)	São os impactos gerados pelos resultados obtidos (produtos/serviços, processos ou projetos). Está ligada ao grau de satisfação, valor agregado ou transformações promovidas no contexto em geral. É a dimensão mais ligada à missão da organização, e seus indicadores são mais difíceis de serem mensurados, dada a natureza dos dados e seu caráter temporal. Por exemplo, se uma campanha de vacinação realmente imunizar e diminuir a incidência de doenças nas crianças , pode-se dizer que ela foi efetiva. Indicadores de efetividade podem ser encontrados na dimensão estratégica do PPA.
Economicidade (esforço)	Esta dimensão está ligada à obtenção e uso dos recursos (insumos) com o menor custo possível, dentro de requisitos de qualidade e quantidade exigidos. Indicadores de economicidade podem ser encontrados nos departamentos de compras e suprimentos das organizações.
Excelência (esforço)	Refere-se à conformidade a critérios e padrões de qualidade/excelência para a realização dos processos, atividades e projetos na busca da melhor execução e economicidade, sendo um elemento transversal. Indicadores deste tipo podem ser encontrados no Instrumento de

	Avaliação da Gestão Pública.
Execução (esforço)	Refere-se à realização dos processos, projetos e planos conforme o estabelecido. Indicadores deste tipo podem ser encontrados no monitoramento das ações do PPA.

Agora que vocês já entenderam os aspectos mais gerais sobre as diferentes formas de gestão pública, vamos estudar a evolução da administração pública brasileira a partir da década de 1930 e os mais importantes movimentos de reforma administrativa vividos desde então.

4. Evolução da Administração Pública no Brasil desde 1930 / Reformas Administrativas.

A forma de administração pública patrimonialista foi dominante no Brasil até a Década de 1930, quando as reformas implementadas durante o Estado Novo deram vigor à implantação do paradigma burocrático na Administração Pública Brasileira.

Outro movimento marcou o início da transição do modelo burocrático para o modelo gerencial (pós-burocrático) na Administração Pública Brasileira: a edição do Decreto-Lei 200/67, durante o regime militar.

Um terceiro movimento marcante para a implementação da Nova Gestão Pública no Brasil foi a reforma empreendida por Bresser-Pereira na Década de 1990 por meio do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE).

São essas as principais referências reformistas cobradas em concurso público, e é nisso que vamos nos focar daqui para frente na aula. Vamos entender melhor cada um desses movimentos.

4.1. A Reforma Administrativa da década de 1930.

No campo da administração da máquina pública brasileira os anos 1930 representaram uma forte inflexão. Até ali, não havia clara separação entre a propriedade pública e a propriedade privada dos governantes, sendo o modelo patrimonialista amplamente utilizado na prática administrativa.

Na década de 1930, entretanto, o Brasil viveu um momento de transição: Getúlio Vargas implantou um regime autoritário no País, chamado de Estado Novo, e buscava fazer uma racionalização burocrático-administrativa

no Brasil para que, centralizando as decisões, pudesse intervir mais fortemente no setor produtivo de bens e serviços para o mercado. Na verdade, a adoção de características burocráticas na administração pública é uma consequência clara da emergência de um capitalismo moderno no país (Bresser-Pereira, 1995).

Diferentes perspectivas orientaram o movimento reformista da década de 1930. Segundo o IPEA (2010), “esquemáticamente, o movimento de reforma administrativa envolveu: i) a criação, em 1930, da Comissão Permanente de Padronização de Material; ii) a inscrição, em 1934, do sistema de mérito na Constituição; iii) a instituição pelo presidente da República, em 1936, da Comissão Mista de Reforma Econômica e Financeira, a partir da qual foi criado o Conselho Federal do Serviço Público Civil (CFSPC), e da Lei no 284, estabelecendo as normas básicas da administração de pessoal e criando um sistema de classificação de cargos; iv) a criação, ainda em 1936, do Departamento Administrativo do Serviço Público, em virtude de mandamento constitucional; e v) a decretação, em 1939, do primeiro Estatuto do Funcionário, substituído, em 1952, pela Lei no 1.711”.

Se observarmos bem, de uma forma ainda mais esquemática para o seu concurso, você deve lembrar que a reforma da década de 1930 possuía o seguinte tripé:

- 1. Administração de Materiais**
- 2. Administração de Pessoal**
- 3. Administração Financeira**

O próprio regime autoritário implementado por meio do Estado Novo, que buscava o aumento do poder do Estado na sociedade, requeria um órgão que auxiliasse o chefe do Poder Executivo na orientação, coordenação e fiscalização do serviço público, de modo a eliminar a desorganização

administrativa que decorria da interferência político-partidária no funcionamento da máquina administrativa.

O órgão que deveria exercer essa função seria o DASP (Departamento Administrativo do Serviço Público), que - previsto desde 1936 - só foi efetivamente organizado em 1938, por meio do Decreto-Lei 579/1938, sendo responsável pelas atividades do tripé já mencionado. Sua criação foi um verdadeiro aprofundamento da reforma administrativa burocrática do Estado brasileiro na década de 1930. Segundo este normativo, competia ao DASP:

- a) o estado pormenorizado das repartições, departamentos e estabelecimentos públicos, com o fim de determinar, do ponto de vista da economia e eficiência, as modificações a serem feitas na organização dos serviços públicos, sua distribuição e agrupamentos, dotações orçamentárias, condições e processos de trabalho, relações de uns com os outros e com o público;*
- b) organizar anualmente, de acordo com as instruções do Presidente da República, a proposta orçamentária a ser enviada por este à Câmara dos Deputados;*
- c) fiscalizar, por delegação do Presidente da República e na conformidade das suas instruções, a execução orçamentária;*
- d) selecionar os candidatos aos cargos públicos federais, excetuados os das Secretarias da Câmara dos Deputados e do Conselho Federal e os do magistério e da magistratura;*
- e) promover a readaptação e o aperfeiçoamento dos funcionários civis da União;*

- f) estudar e fixar os padrões e especificações do material para uso nos serviços públicos;*
- g) auxiliar o Presidente da República no exame dos projetos de lei submetidos a sanção;*
- h) inspecionar os serviços públicos;*
- i) apresentar anualmente ao Presidente da República relatório pormenorizado dos trabalhos realizados e em andamento.*

Os pontos mais marcantes da reforma empreendida pelo DASP incluíram a institucionalização de um sistema de meritocracia, controle de processos e realização de concursos públicos. Sobre este último ponto, foi marcante a necessidade de acabar com a nomeação de servidores públicos por meio de critérios não meritocráticos, para que se pudesse ter no país um modelo racional e moderno de administração pública. Assim, uma das medidas iniciais desse órgão foi a implantação do sistema de mérito, para que pudesse haver igualdade de oportunidades, eficiência dos quadros do serviço público e neutralidade administrativa.



O símbolo da implantação desse sistema de mérito pela reforma empreendida pelo DASP, foi a seleção de pessoal por meio de concurso público.

Apesar disso, muitos funcionários ainda continuavam ingressando sem a realização de concurso público. Na verdade, a Lei 284/1936 definia duas categorias de empregados que ingressariam de forma diferente no serviço

público: os funcionários, contratados por meio de concurso público, e os extranumerários, que continuavam sendo contratados por meio de critérios políticos ou pessoais.

O que se observou é que, na prática, os altos escalões da burocracia passaram a ser preenchidos por meio de concursos públicos, sendo organizados em carreira e se utilizando de critérios meritocráticos. Enquanto isso, os escalões inferiores continuaram com indicações clientelistas para empregos públicos, mostrando que algumas das características do patrimonialismo continuaram vigentes mesmo durante esse período (e até hoje, na verdade!).

O DASP passou por um processo de crescimento de seu poder e, a partir de certo ponto, passou a ser utilizado como instrumento de poder pelo Chefe do Executivo, sendo desvirtuado de sua função de racionalização e modernização da administração.

Com a mudança do ambiente político, no início da década de 1940, vários protestos surgiram contra o poder central de Getúlio Vargas. Com sua deposição do governo em 1945, o DASP passou por uma reestruturação que levou à perda de várias de suas funções de coordenação administrativa e elaboração do planejamento econômico por meio do orçamento. A partir daí o DASP deixou de ser o superintendente da administração federal e passou a ser um mero órgão consultivo, encarregado da realização de estudos e de orientação administrativa, o que dificultou o funcionamento da máquina e a coordenação do gasto público (IPEA, 2010).

O enfraquecimento do DASP possibilitou um aumento das velhas práticas de distribuição de empregos públicos por indicação política e gerou uma enorme desorganização das contas públicas.

Durante o regime militar, já com suas funções esvaziadas, o DASP teve seu nome modificado para Departamento Administrativo do Pessoal Civil

(mas manteve a sigla “DASP”) e foi retransformado, em seguida, em Departamento Administrativo do Serviço Público, sobrevivendo até 1986, quando foi finalmente extinto.

Importante destacar ainda, para efeito de concursos, que o planejamento da ação estatal no Brasil tem seu marco inicial em 1948, durante o Governo Eurico Gaspar Dutra, com a instituição do Plano SALTE. Tratou-se de um plano elaborado com base em estudos de técnicos do DASP para diferentes áreas setoriais (Saúde, Alimentação, Transporte e Energia - SALTE).

Ele foi elaborado durante o Governo Dutra como uma orientação para os gastos públicos da época para um período de cinco anos, não foi um plano econômico ou administrativo amplo.

Podemos dizer que se trata de um antecessor dos atuais PPAs (planos plurianuais). Com o passar do tempo ele deixou de existir e a função de planejamento teve como base o Plano de Metas. Depois, foram criados os PPAs como instrumentos de planejamento da ação estatal. É possível dizer ainda que se trata da primeira tentativa de planejamento que busca compreender a necessidade de articulação estatal para conseguir realizar ações relevantes. Esta articulação deveria se dar nos três níveis: federal, estadual e municipal.



(CESPE/TRE-GO/TJAA/2015) O Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), criado nos anos 30, tinha por objetivo a desburocratização da administração pública do Brasil mediante a modernização de estruturas e processos.

Comentário:

O DASP, criado na década de 30, como proposto pela questão, buscava avançar com a profissionalização da gestão mediante sua

burocratização, e não pela desburocratização, como afirmado pela questão!

GABARITO: Errado.

4.2. Rumo a uma Administração Gerencial - Reforma de 1967 e outros.

Tendo como base as suas inadequações, o modelo de administração burocrática que foi implementado no Brasil a partir da década de 1930 sofreu várias tentativas de reforma, como a criação de comissões especiais, tais qual a Comissão de Estudos e Projetos Administrativos, e a Comissão de Simplificação Burocrática dos anos JK. Além disso, consolidavam-se os grandes grupos estatais na estratégia de industrialização promovida pelo governo. Apesar disso, nenhuma dessas iniciativas representou um grande avanço para um novo modelo de administração público.

Após cerca de 30 anos da reforma empreendida pelo DASP surge uma iniciativa que representaria um novo marco na administração pública brasileira: a edição do Decreto-Lei 200 de 1967.

Quando da edição desse Decreto-Lei, o Brasil vivia mais um regime autoritário: a ditadura militar. Apesar do centralismo político, o regime buscava desenvolver o país através de uma forte intervenção do Estado na Economia. Nesse momento, a visão era diferente da Década de 1930, pois já não se acreditava na capacidade do Estado conseguir gerenciar um grande e importante aparelho administrativo (conforme julgavam na época) por meio de uma grande centralização administrativa, sendo imperativa a realização de uma maior descentralização administrativa, trazida pelo DL 200/67, para a maior eficiência da administração pública.

Nesse sentido, o surgimento de várias autarquias e algumas estatais que se deu a partir da década de 1930 foi reforçado pelas possibilidades abertas pelo DL 200/67, que garantiu às empresas estatais condições de funcionamento idênticas às utilizadas pelas empresas privadas, inclusive no que diz respeito às políticas de recrutamento e seleção de pessoal.

Trata-se de uma importante inflexão do modelo de gestão utilizado no país, saindo de uma administração pública burocrática para um foco gerencial. As características do modelo burocrático levavam à centralização das decisões, ao foco nos procedimentos e à falta de flexibilidade administrativa. Em sentido oposto, o DL 200/67 buscou flexibilizar a gestão de máquina administrativa do Estado brasileiro através da adoção de algumas características típicas do modelo gerencial de administração. A característica mais marcante do Decreto-Lei 200/67 é a descentralização da Administração Pública, de modo que parte das atividades do Estado seja realizada com maior proximidade ao cidadão, por meio da Administração Indireta.

Bresser-Pereira (1995) destaca que “a reforma operada em 1967 pelo Decreto-Lei 200, entretanto, constitui um marco na tentativa de superação da rigidez burocrática, podendo ser considerada como um primeiro momento da administração gerencial no Brasil. Mediante o referido decreto-lei, realizou-se a transferência de atividades para autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista, a fim de obter-se maior dinamismo operacional por meio da descentralização funcional. Instituíram-se como princípios de racionalidade administrativa o planejamento e o orçamento, o descongestionamento das chefias executivas superiores (desconcentração/descentralização), a tentativa de reunir competência e informação no processo decisório, a sistematização, a coordenação e o controle”.

Esse mesmo autor destaca ainda que “o paradigma gerencial da época, compatível com o monopólio estatal na área produtiva de bens e

serviços, orientou a expansão da administração indireta, numa tentativa de "flexibilizar a administração" com o objetivo de atribuir maior operacionalidade às atividades econômicas do Estado. Entretanto, as reformas operadas pelo Decreto-Lei 200/67 não desencadearam mudanças no âmbito da administração burocrática central, permitindo a coexistência de núcleos de eficiência e competência na administração indireta e formas arcaicas e ineficientes no plano da administração direta ou central. O núcleo burocrático foi, na verdade, enfraquecido indevidamente através de uma estratégia oportunista do regime militar, que não desenvolveu carreiras de administradores públicos de alto nível, preferindo, ao invés, contratar os escalões superiores da administração através das empresas estatais". Outro grave problema pós-implementação do DL 200/67 foi a possibilidade de contratação sem concursos para a administração indireta. O que era para ser um instrumento de flexibilidade de gestão se tornou uma prática patrimonialista de contratação por indicação política – com agravamento do nepotismo.

Após a reforma do DL 200/67, o aparelho do estado passou a ser constituído por administração direta e indireta, essa última se dividindo em autarquias, empresas públicas, sociedades de economia mista e fundações públicas. Além disso, é importante destacar que as atividades da administração pública federal deveriam se guiar pelos seguintes princípios:

- **Planejamento**
- **Coordenação**
- **Descentralização**
- **Delegação de Competência**
- **Controle**

Vamos ver o que o DL 200/67 dizia, essencialmente, a respeito de cada um deles:

Planejamento

Art. 7º A ação governamental obedecerá a planejamento que vise a promover o desenvolvimento econômico-social do País e a segurança nacional, norteando-se segundo planos e programas elaborados, na forma do Título III, e compreenderá a elaboração e atualização dos seguintes instrumentos básicos:

- a) plano geral de govêrno;*
- b) programas gerais, setoriais e regionais, de duração plurianual;*
- c) orçamento-programa anual;*
- d) programação financeira de desembôlso.*

→ Perceba que a visão trazida pelo DL 200/67 era de que o governo deveria planejar as suas ações, e não agir sem qualquer rumo. O orçamento-programa, desde então, representa uma importante peça de planejamento no Brasil.

Coordenação

Art. 8º As atividades da Administração Federal e, especialmente, a execução dos planos e programas de govêrno, serão objeto de permanente coordenação.

§ 1º A coordenação será exercida em todos os níveis da administração, mediante a atuação das chefias individuais, a realização sistemática de reuniões com a participação das chefias subordinadas e a instituição e funcionamento de comissões de coordenação em cada nível administrativo.

§ 2º No nível superior da Administração Federal, a coordenação será assegurada através de reuniões do Ministério, reuniões de Ministros de Estado responsáveis por áreas afins, atribuição de incumbência coordenadora a um dos Ministros de Estado (art. 36), funcionamento das Secretarias Gerais (art. 23, § 1º) e coordenação central dos sistemas de atividades auxiliares (art. 31).

§ 3º Quando submetidos ao Presidente da República, os assuntos deverão ter sido previamente coordenados com todos os setores nêles interessados, inclusive no que respeita aos aspectos administrativos pertinentes, através de consultas e entendimentos, de modo a sempre compreenderem soluções integradas e que se harmonizem com a política geral e setorial do Governo. Idêntico procedimento será adotado nos demais níveis da Administração Federal, antes da submissão dos assuntos à decisão da autoridade competente.

Art. 9º Os órgãos que operam na mesma área geográfica serão submetidos à coordenação com o objetivo de assegurar a programação e execução integrada dos serviços federais.

(...)

- Note que o princípio da coordenação, no Governo Federal, consistia em coordenar as atividades em cada nível hierárquico competente para harmonizar as práticas implementadas com o planejamento governamental.

Descentralização

Art. 10. A execução das atividades da Administração Federal deverá ser amplamente descentralizada.

§ 1º A descentralização será posta em prática em três planos principais:

a) dentro dos quadros da Administração Federal, distinguindo-se claramente o nível de direção do de execução;

b) da Administração Federal para a das unidades federadas, quando estejam devidamente aparelhadas e mediante convênio;

c) da Administração Federal para a órbita privada, mediante contratos ou concessões.

(...)

- ➔ Trata-se da descentralização administrativa proposta pelo DL 200/67 e que fez resultar num grande aumento da administração indireta no Brasil.
- ➔ Está ligada à transferência da responsabilidade de uma pessoa jurídica para outra. É externa ao próprio órgão.

Delegação de Competência

Art. 11. A delegação de competência será utilizada como instrumento de descentralização administrativa, com o objetivo de assegurar maior rapidez e objetividade às

decisões, situando-as na proximidade dos fatos, pessoas ou problemas a atender. [\(Regulamento\)](#)

Art . 12 . É facultado ao Presidente da República, aos Ministros de Estado e, em geral, às autoridades da Administração Federal delegar competência para a prática de atos administrativos, conforme se dispuser em regulamento. [\(Regulamento\)](#)

Parágrafo único. O ato de delegação indicará com precisão a autoridade delegante, a autoridade delegada e as atribuições objeto de delegação.

- Trata-se da delegação de competência para realização de atos administrativos para outras pessoas físicas dentro do mesmo órgão, especificando-se claramente quem delega, para quem delega e o que é delegado.

Controle

Art. 13 O controle das atividades da Administração Federal deverá exercer-se em todos os níveis e em todos os órgãos, compreendendo, particularmente:

a) o controle, pela chefia competente, da execução dos programas e da observância das normas que governam a atividade específica do órgão controlado;

b) o controle, pelos órgãos próprios de cada sistema, da observância das normas gerais que regulam o exercício das atividades auxiliares;

c) o controle da aplicação dos dinheiros públicos e da guarda dos bens da União pelos órgãos próprios do sistema de contabilidade e auditoria.

Art. 14. O trabalho administrativo será racionalizado mediante simplificação de processos e supressão de controles que se evidenciarem como puramente formais ou cujo custo seja evidentemente superior ao risco.

- ➔ O controle das atividades deveria ser executado em cada um de seus níveis. Em atividades específicas do órgão o controle deveria ser da chefia. Quanto à observância das normas, o controle deveria ser feito por órgãos próprios. Quanto ao controle da aplicação do dinheiro público, o controle deveria ser feito por órgãos do sistema de contabilidade e auditoria.
- ➔ Além disso, foi criada a figura do controle ministerial, segundo o qual todo e qualquer órgão estaria sujeito ao controle do Ministro competente, sendo da administração direta (próprio Ministério) ou indireta (autarquias, fundações públicas, empresas públicas, sociedades de economia mista).

Como consequência de todas as medidas tomadas, o que se pôde observar nesse período foi a criação de bolsões de eficiência na área em que o estado atuava economicamente, ou seja, nas empresas estatais. Nelas, os recursos humanos possuíam capacidade técnica e conhecimentos especializados, e havia autonomia financeira para que a gestão fosse bem realizada. Apesar disso, por não ser o foco da reforma de 1967, a administração direta pouco mudou.

Com o início das mudanças que terminaram gerando a crise do papel do estado na década de 1980, o desempenho econômico do país decaiu muito, levando a uma análise mais criteriosa do funcionamento da supervisão

ministerial sobre a administração indireta, o que revelou vários problemas na eficácia da supervisão ministerial.

Segundo o IPEA (2010) muitas eram as críticas a respeito da supervisão ministerial: “i) muitas vezes, inexistia clareza maior com respeito ao papel desempenhado pelas estatais; ii) não havia suficiente pessoal qualificado envolvido nas atividades de supervisão; iii) ocorriam casos de duplicação dos órgãos de controle, com as assessorias junto aos ministros se sobrepujando sobre os órgãos normativos setoriais regulares; iv) o controle priorizava os meios aos fins, prevalecendo o aspecto racional-legal em detrimento dos fatores substantivos; v) os instrumentos de controle eram mais apropriados aos sistemas fechados, sem considerar o ambiente externo às entidades; e vi) a capacidade de supervisão e controle era inversamente proporcional ao tamanho e à importância econômica e financeira da corporação - algumas empresas se reportavam diretamente ao presidente da nação, passando ao largo dos controles ministeriais”.

Nesse ínterim, ainda na tendência iniciada pelo DL 200/67 de orientar a administração pública para um foco gerencial, na década de 1970 foi criada a Secretaria de Modernização Administrativa (SEMOR), que passou a ter a responsabilidade de integrar o tripé planejamento-orçamento-gestão. Criada por um grupo de jovens administradores públicos com formação de pós-graduação no exterior, a SEMOR buscou incorporar novas técnicas de gestão à administração pública, tendo importante papel na introdução de novas técnicas de gestão, em especial nas áreas de recursos humanos e desenvolvimento organizacional.

Deve ser destacado ainda o papel da criação do Ministério da Desburocratização e do Programa Nacional de Desburocratização no caminhar para uma administração pública gerencial no Brasil. Suas atividades, que buscavam simplificar os processos administrativos e promover a eficiência, tiveram dois focos principais: a desburocratização das normas e procedimentos

administrativos e a criação do Programa Nacional de Desestatização, para reduzir o tamanho do aparelho do Estado, inchado como consequência do estímulo dado pelo DL 200/67 à expansão da administração indireta.



(CESPE/TRE-GO/TJAA/2015) A reforma administrativa ocorrida em 1967 pretendia o rompimento com a rigidez burocrática, e, para isso, as atividades da administração foram centralizadas e algumas instituições de administração indireta foram extintas.

Comentário:

A reforma administrativa de 1967 se deu por meio do DL 200/67, buscando sim romper com a rigidez burocrática, mas através da descentralização da administração para novas entidades da administração indireta, ao contrário do que afirma a assertiva.

GABARITO: Errado.

4.3. A Redemocratização e a Administração Pública Brasileira em 1985.

O processo de redemocratização brasileira em 1985 propiciou um verdadeiro retrocesso na forma de gestão da administração pública brasileira, dando força a uma nova divisão de cargos públicos por critérios políticos, como consequência de acordos espúrios feitos por vários políticos da época.

Além disso, nesse mesmo período, o mundo passava por uma crise do papel do Estado (de bem-estar), como consequência do grande endividamento dos estados nacionais e do fim do ciclo de crescimento econômico mundial proporcionado pelos planos de reconstrução pós 2ª Guerra.

No Brasil, a máquina pública havia inchado e os altos burocratas brasileiros passaram a ser responsabilizados por parte da sociedade brasileira pela crise do Estado.

O novo populismo patrimonialista vigente precisava ser controlado. Além disso, acusados pela sociedade de serem responsáveis pelos problemas do Estado, os servidores precisavam se proteger.

Essas duas forças em conjunto contribuíram para o forte retrocesso burocrático vivido como consequência da “nova” constituição de 1988. Alguns pontos desse retrocesso burocrático vivido como consequência da Constituição de 1988 foram:

- A retirada da autonomia do Poder Executivo para estruturar órgãos públicos, que passaram a precisar de leis instituidoras ou autorizativas;
- A obrigatoriedade do Regime Jurídico Único para os servidores civis da União, Estados e Municípios;
- Redução da flexibilidade da administração indireta, que passou a funcionar com normas praticamente iguais às da administração direta. Assim, os entes descentralizados ficaram sujeitos às mesmas regras de controle formal utilizadas na administração pública direta.

A premissa central nesse período era o fortalecimento da administração direta em detrimento da indireta, que se apresentava politicamente loteada, o que inviabilizava a sua coordenação para o desenvolvimento de ações governamentais efetivas.

As consequências do modelo administrativo-burocrático retomado pela Constituição de 1988 geraram algumas consequências que logo se fizeram sentir, sendo a base das reações administrativas tomadas no Governo Collor, conforme veremos no próximo tópico da aula.

4.4. As Mudanças do Governo Collor

O engessamento produzido pela constituição de 1988 sobre a administração pública foi desastroso, reduzindo fortemente o desempenho do setor público brasileiro.

Como resposta a essa perda de desempenho, o governo Collor (1990-1992) tomou algumas medidas ainda mais desastrosas, fazendo com que o Brasil atingisse o que alguns autores consideram o fundo do poço no processo de retrocessos em relação à implementação de uma administração pública gerencial no Brasil. Essas medidas incluíram:

- Redução do tamanho da máquina estatal;
- Redução dos salários dos servidores públicos;
- Redução do número de servidores públicos.

Acontece que esse processo gerou um desmonte da capacidade de atuação do Estado, além de redundar em milhares de ações judiciais contra o governo, que até hoje é obrigado a aceitar servidores demitidos “contra a lei” naquela época, pagando indenizações milionárias por conta do tempo não trabalhado pelo servidor.

Após a destituição de Collor do poder, o governo Itamar Franco (1992-1994) buscou recompor a remuneração do servidor públicos que havia sido violentamente reduzida no governo anterior.

É apenas no Governo Fernando Henrique Cardoso (FHC) que se volta a falar em um movimento de reforma administrativa rumo a uma administração gerencial, por meio do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE).

4.5. O Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE)

Já no início do governo FHC, em 1995, o Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE), capitaneado pelo Ministro Luis Carlos Bresser-Pereira, propõe uma nova reforma administrativa para o Estado Brasileiro, partindo do princípio da crise do Estado e compreendendo a necessidade de melhorar sua eficiência, eficácia e efetividade.

Para isso, ainda em 1995, foi criado o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), que buscava enfrentar especificamente o encarecimento do custeio da máquina administrativa e a baixa eficiência dos serviços públicos. O novo foco deveria estar em reduzir o custo da máquina estatal e aumentar não só sua eficiência e eficácia, mas também a efetividade das ações públicas, que deveriam estar voltadas para o cidadão e não para si a própria atuação estatal.

A grande inspiração do PDRAE eram as modernas discussões britânicas e americanas sobre a Nova Gestão Pública, considerando o paradigma gerencial de uma forma pragmática e aplicada à gestão pública.

A reforma do aparelho do estado proposta pelo PDRAE passaria então pelas seguintes dimensões:

1. **Dimensão institucional-legal:** relacionada aos obstáculos de ordem legal para o alcance de uma maior eficiência do aparelho do Estado. Questões como regime jurídico dos servidores, regras de licitação, estabilidade absoluta dos servidores, etc., se encontram nessa dimensão.
2. **Dimensão cultural:** definida pela coexistência de valores patrimonialistas e principalmente burocráticos com novos valores gerenciais e modernos na administração pública

brasileira. Deveria haver uma mudança cultural para que os princípios da administração pública gerencial fossem completamente aceitos e a visão patrimonialista fosse completamente rejeitada.

3. **Dimensão gerencial (ou dimensão-gestão):** é uma dimensão associada às práticas administrativas. Diz respeito a “como fazer” na administração pública. A boa gestão é aquela que define claramente os objetivos, recruta as melhores pessoas por meio de concurso público ou processos seletivos, treina permanentemente os funcionários, desenvolve sistemas de medição com múltiplas abordagens e cobra os resultados.

Considera-se que houve sucesso nas dimensões institucional e cultural, mas a dimensão gerencial não obteve o sucesso desejado, pois as ferramentas não puderam ser perfeitamente instaladas na administração pública brasileira, que continuou com uma base racional-legal.

Como consequência dessa visão, o PDRAE identificou quatro setores em que o Estado opera, cada um com características distintas, que justificava regimes de propriedade e tipos de instituições distintas operando dentro deles. A ideia central era que o Estado deveria se preocupar mais com o que é o papel central do Estado, reduzindo seus custos e ineficiências ao deixar de operar onde a iniciativa privada poderia fazê-lo com maior eficiência e eficácia.

Assim, o PDRAE, buscando introduzir na configuração do Estado Brasileiro características mais modernas em busca de maior eficiência operacional, identificou os seguintes setores em que o estado atuava: 1) o núcleo estratégico; 2) as atividades exclusivas; 3) os serviços não exclusivos; e 4) o setor de produção de bens e serviços para o mercado.

O **núcleo estratégico** do estado foi caracterizado como sendo o setor que define as leis e as políticas públicas, cobrando da população o seu cumprimento. É neste setor que as decisões estratégicas são tomadas, por isto, a efetividade das decisões é uma das características mais marcantes na sua forma de gestão. O regime de propriedade típico deste setor é a propriedade pública estatal, uma vez que não se devem delegar as decisões estratégicas. As instituições que prevalecem neste setor são os órgãos públicos. Nesse setor, ao contrário dos demais, a administração burocrática deveria continuar existindo em conjunto com a administração gerencial, pois a burocracia possibilita uma maior segurança e efetividade das decisões. Nos demais setores, que vocês verão a seguir, a regra é a administração pública gerencial e o controle de resultados ao invés do controle de processos.

Na área das **atividades exclusivas** é que o Estado presta serviços governamentais típicos à sociedade. É nela que são realizadas as atividades de fiscalização, regulamentação e fomento, como na previdência social, o serviço de trânsito, etc. Aqui a eficiência se torna fundamental: os serviços devem ser executados, conforme definido pelo núcleo estratégico, com o menor uso possível de recursos, em busca de uma ótima relação entre custo e benefício. O regime de propriedade deste setor é o público estatal, uma vez que aqui se tomam decisões que envolvem o Poder Extroverso do Estado e sua capacidade de formar, unilateralmente, obrigações para terceiros. Instituições que devem prevalecer neste setor são os órgãos públicos e as agências autônomas.

No setor de serviços não exclusivos, o Estado deveria realizar a publicização para atuar através de organizações públicas não estatais, as Organizações Sociais, ao mesmo tempo em que as organizações privadas continuariam mantendo sua prestação de serviço no setor. Estes serviços são caracterizados por não serem exclusivos do Estado, mas envolverem aspectos governamentais, como saúde e educação. Aqui também se busca a eficiência na aplicação dos recursos públicos nas políticas delineadas no núcleo estratégico. O regime de propriedade que deve ser adotado neste setor é o

público não estatal, onde o Estado continua detendo o poder de influência, mas o controle social é maior e a flexibilidade de gestão também. As instituições típicas que se verificam aqui são as organizações sociais.

Já o **setor de produção de bens e serviços para o mercado** é caracterizado pelas atividades econômicas voltadas para o lucro, mas que ainda permanecem na estrutura do Estado por razões diversas. Nesta área, o regime de propriedade deve ser o privado, dada a possibilidade de coordenação via mercado. As instituições presentes neste setor são as empresas, e o Estado só deveria atuar nesse setor quando extremamente necessário.

Para a execução propriamente dita do plano foram previstos **três projetos principais** de reforma para serem implantados: “Avaliação Estrutural”, “Agências Autônomas” e “Organizações Sociais”. Cada um deles será explicado nas próximas linhas.

O **projeto “Avaliação Estrutural”** consistia em examinar, de forma global, a estrutura do aparelho do Estado, tendo como objetivos analisar as missões dos órgãos e entidades governamentais, com foco em identificar superposições, inadequação de funções e possibilidades de descentralização, para dar ao Estado uma estrutura organizacional moderna, ágil, e permeável à participação popular. A operacionalização deste projeto deveria se dar de forma permanente, por meio da elaboração de respostas a diversas perguntas sobre os órgãos e atividades do Estado, de modo que se pudesse chegar a propostas de extinção, privatização, publicização, descentralização, incorporação e criação de órgãos na Administração Pública.

O **projeto “Agências Autônomas”**, por sua vez, nasceu da necessidade de maior autonomia de gestão com base na responsabilização pelos resultados. Atuando de forma vertical no nível das atividades exclusivas de Estado, seu objetivo principal foi a transformação de autarquias e

fundações públicas executoras de atividades exclusivas de Estado em agências autônomas. Em teoria, essas agências seriam dotadas de maior flexibilidade de gestão e, por isso, teriam mais facilidade para atingir os fins públicos aos quais se destinariam.

O último dos projetos básicos, intitulado **“Organizações Sociais”**, buscava atuar no nível dos serviços não exclusivos do Estado, sendo acompanhado, neste caso, por um programa de **publicização dos referidos serviços, ou seja, sua transferência do setor estatal para o não-estatal**, onde as organizações sociais assumiriam o controle dessas funções públicas. O principal objetivo deste projeto era permitir a descentralização de atividades não exclusivas, onde não existe o Poder Extroverso do Estado – de, unilateralmente, criar obrigações para terceiros. O pressuposto central é de que os serviços públicos, nesse caso, serão realizados de forma mais eficiente se executados pelo setor público não estatal, sendo mantido o seu financiamento por parte do Estado.

Como consequência do PDRAE, foi editada e promulgada a Emenda Constitucional no. 19 de 1998, que realizou algumas importantes mudanças na dimensão institucional-legal da administração pública, como:

1. Inclusão do princípio da eficiência na Constituição;
2. Previsão de uma Lei que trate da participação do usuário na administração pública (como forma de controle social/foco no cliente-cidadão);
3. Previsão de maior autonomia gerencial, orçamentária e financeira através do uso de contratos de gestão (acordo programa), visando maior foco em resultados;
4. Fim do Regime Jurídico Único dos servidores civis (que foi derrubado pelo STF, voltando, portanto, o RJU).
5. Criação de novas possibilidades de perda do cargo público pelo servidor:

- a. Por meio de avaliação periódica de desempenho;
- b. Exoneração dos servidores públicos em virtude de excesso de gastos de pessoal a serem definidos em Lei Complementar (no caso, a Lei de Responsabilidade Fiscal, Lei Complementar 101/2000). A constituição passou a possibilitar a exoneração tanto de servidores estáveis quanto de não estáveis, em casos específicos.

O MARE apresentou as principais mudanças constitucionais na Administração Pública como consequência da EC 19 em um texto (<http://www.bresserpereira.org.br/documents/mare/cadernosmare/caderno15.pdf>). Dada a importância para concursos de tudo que é colocado no quadro-resumo do texto original, optei por transcrevê-lo aqui:

Revisão das Regras da Estabilidade do Servidor

1. *Exigência de 3 anos para aquisição da estabilidade. Fica ampliado para 3 anos o período requerido para aquisição da estabilidade, pelo servidor público.*

2. *Avaliação de desempenho para aquisição da estabilidade. A avaliação de desempenho passa a ser exigida como requisito para a aquisição da estabilidade.*

3. *Avaliação de desempenho periódica do servidor. O servidor poderá perder o cargo por motivo de insuficiência de desempenho, apurada em procedimento de avaliação periódica.*

4. *Garantias especiais para servidores em atividades exclusivas de Estado. Poderão ser definidos critérios e garantias especiais a estes servidores, nos casos de demissão por excesso de despesas e por insuficiência de desempenho.*

5. *Disponibilidade com remuneração proporcional. A remuneração dos servidores em disponibilidade passa a ser calculada proporcionalmente ao tempo de serviço.*

Controle dos Gastos e Equilíbrio das Contas Públicas

1. *Redução de despesas com cargos em confiança. A União, Estados, Distrito Federal e Municípios, no caso de descumprimento dos limites de despesas com pessoal, fixados em lei complementar, deverão reduzir em pelo menos 20% as despesas com cargos em comissão e funções de confiança.*

2. *Exoneração de servidores não-estáveis. Além do referido no item anterior, deverão ser exonerados os servidores admitidos sem concurso*

público, que não tenham adquirido a estabilidade por força da Constituição de 1988.

3. *Permissão para exoneração de servidores estáveis. Poderá ocorrer a exoneração de servidores estáveis, se esgotadas as medidas de ajustamento previstas nos itens 1 e 2 precedentes.*

4. *Indenização para perda do cargo por servidor estável. O servidor estável que perder o cargo na hipótese prevista no item anterior, fará jus a indenização de um mês de remuneração por ano de serviço.*

5. *Extinção de cargos e proibição de sua recriação. Os cargos ocupados por servidores exonerados com vistas ao cumprimento dos limites de despesa fixados pela lei complementar, serão extintos e não poderão ser recriados com atribuições iguais ou assemelhadas, durante o período de 4 anos.*

6. *Suspensão de repasses de verbas para Estados e Municípios. Serão suspensos os repasses de verbas federais e estaduais aos Estados, Distrito Federal e Municípios que não promoverem o ajuste de suas contas aos limites de despesas com pessoal, previstos em lei complementar, esgotado o prazo previsto na referida lei.*

7. *Proibição de auxílio financeiro para pagamento de pessoal. Fica proibida a transferência voluntária de recursos ou a concessão de empréstimos entre entes federados, para pagamento de despesas de pessoal dos Estados, Distrito Federal e Municípios.*

Novos Limites e Critérios para a Fixação das Remunerações

1. *Exigência de lei para fixação ou alteração de remuneração de servidor. Fica estabelecida a exigência de aprovação de projeto de lei específico, sujeito a veto presidencial, para a fixação ou alteração de remuneração dos servidores públicos e membros de Poder.*

2. *Teto de remuneração único, referenciado no subsídio dos Ministros do STF. É definida nova regra para o teto de remuneração, que será equivalente ao valor do subsídio fixado para os Ministros do Supremo Tribunal Federal, ficando submetidos ao mesmo os três Poderes e os Estados, Distrito Federal e Municípios. Além disso, serão enquadrados no teto as vantagens pessoais ou de qualquer outra natureza e as situações de acumulação de remunerações ou de proventos.*

3. *Remuneração na forma de subsídio, para determinadas categorias. A remuneração na forma denominada subsídio, não permitido quaisquer tipo de acréscimo, adicional ou parcela remuneratória, será aplicada a membros de Poder, detentores de mandato eletivo, Ministros, Secretários estaduais e municipais, e outros cargos e categorias previstos na Constituição ou em lei.*

4. *Enquadramento das remunerações ao novo teto. As remunerações e subsídios serão enquadrados no novo teto constitucional, podendo haver redução nominal de valor.*

5. *Proibição de vantagens com incidência cumulativa. As vantagens que complementam o vencimento do servidor não poderão servir de referência para a fixação do valor de vantagens ulteriores; ou seja, somente o*

vencimento pode ser usado como base para o cálculo do valor de vantagens que integrem a remuneração.

6. Política de remuneração dos servidores. O sistema remuneratório dos servidores deverá compreender a fixação de padrões de vencimento que considerem as peculiaridades, complexidade, responsabilidade e exigências para a investidura em cada cargo.

7. Conselho de política de administração e remuneração de pessoal. Será instituído o referido conselho na União, Estados, Distrito Federal e Municípios, com participação de servidores designados pelos respectivos Poderes.

Flexibilização do Regime de Admissão dos Servidores

1. Supressão da previsão de regime jurídico único para admissão de servidores. Deixa de ser obrigatória a adoção de regime jurídico único para os servidores da administração pública direta, autárquica e fundacional.

2. Permissão para requisitos diferenciados de admissão do servidor. A lei poderá fixar requisitos diferenciados para admissão do servidor, quando as características do cargo assim o exigirem.

3. Adequação do concurso público à natureza e complexidade do cargo. Permite a regulamentação em lei dos procedimentos do concurso público de modo a considerar, em cada caso, a natureza e a complexidade do cargo ou emprego.

Profissionalização da Função Pública

1. Reserva de cargos e funções para servidores de carreira. Fica prevista a ocupação das funções de confiança exclusivamente por servidores detentores de cargo efetivo e a fixação de percentual mínimo dos cargos em comissão, para servidores de carreira.

2. Atribuições dos cargos em comissão e funções de confiança. Será obrigatória a destinação destes cargos e funções para o exercício de atribuições de direção, chefia e assessoramento.

3. Manutenção de Escolas de Governo. A União, os Estados e o Distrito Federal deverão manter escolas de governo para seus servidores, sendo a participação em seus cursos requisito para a promoção do servidor nas carreiras.

4. Aproveitamento de estrangeiros na administração pública. Fica permitido o acesso de estrangeiros a cargos, empregos e funções públicas, desde que expressamente previsto em lei.

Desenvolvimento da Gestão, Transparência e Controle Social

1. Eficiência como princípio da administração pública. Fica incluído, entre os princípios a serem observados pela administração pública, a eficiência.

2. Adoção de contratos de gestão na administração pública. Fica prevista lei que regulamentará a ampliação da autonomia dos órgãos e entidades da administração pública que firmem contratos, com a fixação de objetivos e metas de desempenho.

3. Bonificações por economia de despesas. Poderão ser instituídos adicionais ou prêmios a título de bonificação por economias obtidas com despesas correntes em cada órgão, autarquia ou fundação da administração

pública. Os recursos poderão, ainda, ser aplicados em programas de treinamento ou de melhoria das condições de trabalho no serviço público.

4. *Descentralização da prestação de serviços públicos.* A lei poderá disciplinar a transferência de servidores e bens públicos entre os entes federados e a formação de consórcios para a prestação de serviços públicos.

5. *Publicação dos valores de remuneração dos cargos.* Será obrigatória a publicação periódica de tabela com valores de remuneração e de subsídio dos cargos e empregos públicos.

6. *Participação do cidadão na administração pública.* Fica prevista lei que tratará do acesso do usuário a registros administrativos e informações, da representação contra abuso ou negligência de servidor e do encaminhamento de reclamações relativas à prestação de serviços públicos em geral.

7. *Acesso pelo servidor a informações privilegiadas.* Fica prevista lei que estabelecerá requisitos e restrições ao servidor que venha a ocupar cargo público, inclusive após o seu afastamento, em situações que propiciem o acesso a informações privilegiadas.

Ampliação da Autonomia de Gestão da Administração Indireta

1. *Estatuto da empresa pública e da sociedade de economia mista.* Fica prevista lei que estabelecerá a função social, mecanismos de fiscalização, áreas de atuação, obrigações inerentes ao regime das empresas privadas, avaliação e responsabilização dos seus dirigentes e normas de licitação e contratos, para estas entidades.

2. *Normas de licitação para empresas estatais.* A regulamentação de licitações e contratações nas empresas públicas e sociedades de economia mista será objeto de legislação específica, distinta da que rege a administração pública direta, autárquica e fundacional.

3. *Não-incidência dos tetos de remuneração sobre as empresas estatais.* O teto de remuneração constitucional só se aplicará às empresas públicas e sociedades de economia mista que recebam recursos do Poder Público para o pagamento de suas despesas de pessoal e de custeio.

4. *Revisão dos estatutos das entidades da administração indireta.* No prazo de 2 anos, serão revistos os estatutos de empresas estatais e fundações públicas, com vistas à correção de desvios e inadequações da sua forma jurídica.

5. *Afastamento de empregado de empresa estatal para exercício de mandato eletivo.* Deixam de se aplicar ao empregado de empresa pública e de sociedade de economia mista, as disposições que permitem a opção pela remuneração do cargo ou emprego e a contagem de tempo de serviço para obtenção de benefícios.

Apesar de ter proposto uma reforma claramente inspirada no moderno modelo da Nova Gestão Pública, originário das discussões acadêmicas e práticas ocorridas na Inglaterra e nos Estados Unidos, o PDRAE não

conseguiu o mesmo sucesso em sua implementação que foi obtido nos países de onde essas ideias se originaram. Existiam várias divergências de opinião quanto às propostas do plano, que não foram integralmente aplicadas.

O grande mérito do PDRAE, na verdade, foi a implementação de um novo padrão de cultural para a Administração Pública brasileira, que passou a ser pautada por um maior foco em resultados e na efetividade da ação pública em todas as suas esferas.

Apesar disso, aspectos patrimonialistas e burocráticos continuam existindo até hoje na administração pública brasileira. O grande desafio atual é aprofundar a modernização administrativa criando estruturas mais flexíveis e empreendedoras.

No contexto do PDRAE, surge a ideia de contratualização de resultados, do uso de programas de excelência em qualidade na administração pública e também a necessidade de criação de agências reguladoras para acompanhar a prestação de serviços públicos.

No que diz respeito à gestão pública propriamente dita, chama atenção o contrato de gestão, motivo pelo qual irei falar mais detalhes sobre o mesmo a seguir.

O contrato de gestão para a contratualização de resultados

O acordo-programa, também chamado de contrato de gestão, é um pacto firmado entre órgãos e entidades do setor público com interesses convergentes e terceiros. Ele possui diferentes formas de estruturação e não é unânime quanto a sua aplicação. Apesar disto, configura-se em uma importante ferramenta de gestão moderna na Administração Pública.

Como base de seu conceito, uma das partes signatárias busca por recursos para atingir seus objetivos, enquanto a outra tem interesse que os resultados desejados possam ser obtidos. Para isto, no acordo-programa são estabelecidos indicadores, metas e objetivos claros. Em contrapartida pelo compromisso assumido pela primeira parte interessada, haverá a disponibilização de recursos pela segunda, de modo que os objetivos prometidos possam ser atingidos.

Estes acordos podem assumir três estruturas distintas:

1. Uma delas é a formação de uma parceria entre o Poder Público e entidades a ele vinculadas, conferindo a estas uma maior autonomia gerencial, orçamentária e financeira. Em contrapartida, estas entidades passam a ter obrigação de cumprir com as metas e objetivos pactuados.
2. A segunda configuração permite a assinatura de contratos de gestão entre um ente da Administração Pública e uma entidade do terceiro setor. Neste sentido, a Lei 9.637/1998, que trata das Organizações Sociais, dá a possibilidade de assinatura de contratos de gestão, ficando estas obrigadas a atingir metas relacionadas a serviços e atividades de interesse público, como as relativas às áreas de ensino, cultura e saúde, por exemplo. Em contrapartida, estas entidades recebem auxílio da Administração Pública mediante repasse de recursos ou cessão de bens e servidores.
3. A terceira possibilidade seria a celebração de um acordo-programa entre o Poder Público e seus próprios órgãos, unidades administrativas despersonalizadas. Esta forma de configuração vem sendo objeto de críticas por parte da doutrina, como a de que os órgãos, por serem despersonalizados, não poderiam assinar contratos. Além desta crítica, outra se apoia na ideia de que o termo firmado não é

lei, por isso não poderia incrementar a autonomia orçamentário-financeira da própria Administração.

Para os críticos o acordo-programa seria, na realidade, um acordo operacional, espécie de convênio administrativo, por meio do qual o Poder Público garantiria maior autonomia administrativa aos órgãos, em troca de maior eficiência, com desenho de metas e de indicadores de desempenho.

Além das críticas direcionadas a esta última forma de estruturação, o próprio nome “contrato de gestão” têm sido objeto de julgamentos negativos. Argumenta-se que os contratos são firmados entre partes que possuem interesses divergentes e servem para regular esses interesses. Como isso não acontece no caso do contrato de gestão, não se poderia falar em “contrato”, mas sim em acordo ou convênio.

Apesar das críticas que foram feitas, é fundamental que você tenha em mente a importância do acordo-programa para a modernização e flexibilização da Administração Pública no Brasil.

Considerando a necessidade de foco em resultados da administração pública, mas com uma visão mais centrada no fortalecimento da máquina Estatal, novas propostas de mudança aconteceram no Governo Lula, como veremos a seguir.

4.6. A Revitalização do Estado (Governo Lula)

O Governo Lula (2003-2010) traz à tona a necessidade de um Estado forte e atuante no sentido de se construir uma sociedade dinâmica, moderna, com geração de empregos e justiça social – alinhada com os ideais de equidade e dinamismo.

Para isso, foi criado o Plano de Gestão Pública para um País de Todos. Esse plano previa a necessidade de importantes e significativas transformações na gestão pública, com os objetivos de:

- Reduzir o déficit institucional, ou seja, fazer com que o estado tenha instituições sólidas para atuar onde se faz necessário;
- Ampliar a governança pública – ligada à capacidade governamental de planejar e implementar políticas públicas efetivas. Neste sentido, o plano previa a necessidade de alcance de maior eficiência, transparência, participação e alto nível ético.

O foco, segundo o plano, não estava na redução do papel do estado, mas sim no fortalecimento do estado e do seu papel na sociedade visando o desenvolvimento com inclusão social. Para isso, o Plano esclarece que a construção de um modelo de gestão pública deve pautar-se nos seguintes princípios:

- ***O Estado como parte essencial da solução***, voltado à redução das desigualdades e à promoção do desenvolvimento;
- ***O cidadão como beneficiário principal***. Trata-se de considerá-lo membro de uma comunidade cívica, organizada e plena de direitos e deveres, ampliando-se a consciência cidadã, recriando-se a solidariedade e definindo-se critérios de justiça social; o cidadão não é um mero consumidor de bens ou serviços públicos;
- ***O Plano de Gestão Pública como uma definição de Governo***, supraministerial, independentemente da origem das proposições iniciais, das modificações, das exclusões e das inclusões incorporadas durante o processo de discussão. A

proposta de gestão pública deve ser construída coletivamente, sendo o Presidente da República o seu empreendedor máximo;

- **Integração do Plano de Gestão Pública às demais políticas de Governo.** *Com o endosso do Presidente da República, o Plano adquire poder de integração de políticas. Será um instrumento de geração de resultados, flexível para permitir soluções específicas para as diversas áreas da ação governamental, ao mesmo tempo em que impede a fragmentação e a coexistência de políticas, projetos, e programas concorrentes e/ou contraditórios;*
- **Envolvimento, mobilização, incentivo e participação dos servidores e demais atores envolvidos, são aspectos fundamentais.** *A definição de estratégias de intervenção ou indução de processos de mudança deve ser baseada na adesão das organizações e setores, na capacitação e na motivação intensivas, além da troca constante de informações. Superam-se, assim, as transformações baseadas predominantemente no caráter legalista e coercitivo, em favor de uma abordagem que resgate a formulação de políticas de gestão baseadas em incentivos institucionais e pessoais;*
- **Problemas em busca de soluções.** *O Plano de Gestão Pública será formulado a partir de diagnóstico abrangente e sistemático, que identifique problemas e suas causas e não apenas seus sintomas. Abrangente, para permitir a identificação de problemas sistêmicos e transversais; e contínuo, para dotar de maior racionalidade as decisões estratégicas sobre objetivos e ações; e*
- **Pluralismo de instrumentos, ferramentas e metodologias.** *A escolha será feita em função dos problemas identificados no diagnóstico ao invés da adoção, a priori, de modismos*

gerenciais que possam induzir à transplantação acrítica de ideias e soluções.

Tratava-se, na verdade, de um Plano que **não trazia** um novo modelo de gestão pública, mas limitava-se em definir critérios e ideais que deveriam ser seguidos para que um “Plano de Gestão Pública” fosse construído no futuro!

Na prática, no âmbito da Gestão Pública, não houve grandes mudanças como consequência desse Plano. Foi possível observar, durante o Governo Lula, que o “fortalecimento” do Estado que se buscava construir foi feito mediante um aumento do número de contratação de servidores para o Poder Executivo Federal, assim como através da estruturação de carreiras (e reestruturação de outras) e melhorias nos padrões salariais para os servidores, principalmente para as carreiras jurídicas e da alta burocracia atuante diretamente no planejamento, implementação e controle das políticas públicas.

5. Convergências e diferenças entre gestão pública e privada.

Gestão pública e privada são diferentes entre si. Claramente, enquanto a boa gestão pública busca o bem social, a gestão privada trabalha a organização para maximizar o lucro. Apesar disso, muitas ferramentas modernas de administração podem ser utilizadas pela gestão em ambos os contextos. O que se verifica é que há não só divergências, como também convergências entre a gestão pública e a privada.

Infelizmente não há uma lista única de pontos de convergência e divergência que seja amplamente aceita, mas podemos estudar os elementos que mais se destacam no estudo desse assunto.

Tendo isso em mente, verifica-se que as principais convergências entre a gestão pública e a privada são:

- Ambas se utilizam de técnicas modernas da administração;
- Ambas devem se preocupar com a satisfação das necessidades dos seus respectivos clientes - que são diferentes em cada um dos casos;
- Ambas possuem ambientes interno e externo que influenciam no comportamento da organização;
- Ambas devem se preocupar com a produtividade, eficiência, eficácia e efetividade de suas ações (entre outros).

O que se percebe também é que as teorias organizacionais são aplicáveis a ambas, sendo necessário, em alguns casos, uma certa adaptação devido às diferenças existentes entre uma e outra.

Importante destacar que é trabalho infinito mencionar as similaridades, já que são incontáveis. Apesar disso, apontar diferenças é mais fácil.

Vamos ver, então, algumas das diferenças mais marcantes entre a gestão pública e a gestão privada:

1) a lógica não-lucrativa do Poder Público; 2) a legalidade aplicada ao setor público é diferente daquela do setor privado, já que ao agente público só é permitido fazer o que está previsto em Lei, enquanto ao privado é permitido fazer tudo que não é proibido por Lei (**cuidado**: as empresas públicas e sociedades de economia mista são regidas pelo direito privado, mas possuem a restrição de só atuar dentro do campo específico para o qual possuem autorização legal); 3) o cliente do setor privado paga por cada produto/serviço que compra, enquanto o cidadão contribui com o pagamento de tributos para a prestação do serviço público, independente de desejar fazê-lo ou de utilizar o serviço prestado.

Além disso, como estamos estudando para um concurso público, devem ser destacadas as principais diferenças segundo proposto pelo Instrumento de Avaliação da Gestão Pública - Ciclo 2010, do Gespública:

- a) Enquanto as organizações do mercado são conduzidas pela autonomia da vontade privada, as organizações públicas são regidas pela supremacia do interesse público e pela obrigação da continuidade da prestação do serviço público.*
- b) O controle social é requisito essencial para a administração pública contemporânea em regimes democráticos, o que implica em garantia de transparência de suas ações e atos e na institucionalização de canais de participação social, enquanto as organizações privadas estão fortemente orientadas para a preservação e proteção dos interesses corporativos.*

- c) A administração pública não pode fazer acepção de pessoas, deve tratar a todos igualmente e com qualidade. O tratamento diferenciado restringe-se apenas aos casos previstos em lei. Por outro lado, as organizações privadas utilizam estratégias de segmentação de "mercado", estabelecendo diferenciais de tratamento para clientes preferenciais.*
- d) As organizações privadas buscam o lucro financeiro e formas de garantir a sustentabilidade do negócio. A administração pública busca gerar valor para a sociedade e formas de garantir o desenvolvimento sustentável, sem perder de vista a obrigação de utilizar os recursos de forma eficiente.*
- e) A atividade pública é financiada com recursos públicos, oriundos de contribuições compulsórias de cidadãos e empresas, os quais devem ser direcionados para a prestação de serviços públicos e a produção do bem comum. A atividade privada é financiada com recursos de particulares que têm legítimos interesses capitalistas.*
- f) A administração pública tem como destinatários de suas ações os cidadãos, sujeitos de direitos, e a sociedade, demandante da produção do bem comum e do desenvolvimento sustentável. A iniciativa privada tem como destinatários de suas ações os "clientes" atuais e potenciais.*
- g) O conceito de partes interessadas no âmbito da administração pública é ampliado em relação ao utilizado pela iniciativa privada, pois as decisões públicas devem considerar não apenas os interesses dos grupos mais diretamente afetados, mas, também, o valor final agregado para a sociedade.*
- h) A administração pública tem o poder de regular e gerar obrigações e deveres para a sociedade, assim, as suas decisões e ações*

*normalmente geram efeitos em larga escala para a sociedade e em áreas sensíveis. O Estado é a única organização que, de forma legítima, detém este poder de constituir unilateralmente obrigações em relação a terceiros. **(OBS minha: trata-se do Poder Extroverso do Estado)***

- i) A administração pública só pode fazer o que a lei permite, enquanto a iniciativa privada pode fazer tudo que não estiver proibido por lei. A legalidade fixa os parâmetros de controle da administração e do administrador, para evitar desvios de conduta.*

6. Governabilidade, Governança e Accountability

O conceito de **governança aplicado ao setor público** geralmente é cobrado em questões de concurso em provas de administração pública e as questões geralmente cobram suas características em comparação com os conceitos de **governabilidade e accountability**, já que, sob diferentes perspectivas, **os três conceitos encontram-se ligados entre si**.

Assim, por precaução, juntamente com a discussão sobre o conceito de governança e governança corporativa, farei uma breve apresentação dos outros dois conceitos, para que vocês estejam preparados na hora da prova se isso for cobrado superficialmente.

Antes de entender o significado de governança corporativa, vamos ver o que significa governança na gestão pública de uma forma geral:

O conceito de **governança** aparece de forma sistemática na literatura contemporânea. Nestas obras, este termo apresenta diversos conceitos. De forma geral, pode-se considerar que governança pode ser definida como a forma com que os recursos econômicos e sociais de um país são gerenciados, com vistas a promover o desenvolvimento e o atendimento dos interesses da sociedade e seus cidadãos, sendo esta a visão apresentada pelo Banco Mundial, com a qual vários autores de administração pública concordam. É, em outras palavras, a organização do Estado e o uso de ferramentas para a melhor gestão da máquina administrativa, preservando-se o equilíbrio financeiro e os interesses governamentais (que devem refletir os da sociedade).

A ascensão de valores neoliberais e esvaziamento das funções do Estado, como consequência da crise do seu papel de provedor de bem estar social são considerados forças propulsoras do movimento da Governança no setor público. Nessa linha, o Banco Mundial passou a impor práticas de

governança para que países em crise pudessem captar recursos financeiros junto a ele.

Uma boa governança pública está apoiada em quatro princípios: **relações éticas, conformidade, transparência do setor público**, e uma efetiva **prestação de contas**.

A existência de **relações éticas** permite que as ações tomadas pelos governos sejam tidas de interesse da própria sociedade, e não de grupos organizados para se beneficiar do poder do Estado.

A **conformidade** do que é prometido com o que é cumprido, assim como daquilo que está previsto em leis e regulamentos com o que é efetivamente executado pela administração pública, reforça a legitimidade necessária no uso dos recursos públicos, reforçando a governabilidade.

Transparência e **prestação de contas** são dois conceitos intimamente ligados, e constituem base para que a existência de relações éticas e a conformidade sejam comunicadas ao cidadão, conceito que evoluiu e passou a constituir o *accountability*, que veremos mais à diante.

O uso de práticas de governança no setor público exige que todas as organizações públicas sejam transparentes e responsáveis por suas atividades, tendo o dever de prestar conta de tudo que fazem, para que o cidadão possa saber se os recursos públicos estão sendo empregados corretamente e que finalidades estão sendo alcançadas com eles. O que se obtém pela transparência e prestação de contas é o efetivo controle da administração pública pela população.

A aplicação de práticas de governança no setor público favorece o processo de desenvolvimento econômico e democrático dos países, uma vez que seus princípios dão ao cidadão comum a possibilidade de participar e influenciar nos processos de tomada de decisão pública, o que finda por tornar

mais democráticas e representativas as relações entre o Estado e sua população.

O conceito de **governança corporativa** aplicado ao setor público, por sua vez, é oriundo das **teorias gerenciais** da administração privada, acentuando a necessidade de **eficácia e responsabilização** dos gestores para a prestação de contas (mais uma vez, aproxima-se do *accountability*).

A **governança corporativa** diz respeito, essencialmente, a como as corporações são administradas, e é perfeitamente aplicável ao setor público. A necessidade de prestação de contas da administração pública traz latente o fato de que a responsabilização não pode esperar investigações, devendo haver medidas para coibir o comportamento não ético dos agentes públicos em geral.

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) define este conceito da seguinte forma:

Governança Corporativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle. As boas práticas de governança corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso ao capital e contribuindo para a sua longevidade.

Em sua essência, a governança corporativa busca separar a propriedade da organização de sua gestão, permitindo uma gestão profissionalizada e que busca o sucesso da organização no longo prazo,

buscando atender às demandas das suas várias partes interessadas, não apenas dos acionistas.

Segundo o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC, os princípios básicos da Governança Corporativa são:

- Transparência (desejo de disponibilizar informações para as partes interessadas);
- Equidade (tratamento justo às partes interessadas);
- Prestação de Contas (trata-se de assumir as consequências dos atos e omissões do gestor, conceito associado ao *accountability*);
- Responsabilidade corporativa (os negócios e operações da organização devem incorporar aspectos de ordem social e ambiental, zelando pela sustentabilidade organizacional no longo prazo).

Você deve ter em mente que estes princípios são aplicáveis às organizações públicas!

Para que a boa governança possa ser utilizada nas organizações e para que ela possa efetivamente separar a propriedade da gestão, é de grande importância a existência de um conselho de administração. Os seus membros são indicados pelos proprietários da organização e buscam agir como um elo entre a propriedade e a gestão, decidindo em prol da organização e da totalidade das partes interessadas. Neste sentido, é possível dizer que ele é o principal componente do sistema de governança de uma organização, sendo o guardião do objeto social e do sistema de governança corporativa.

Matias-Pereira (2010), cita Marques (2005), reforçando que a boa governança corporativa, seja no setor público ou privado, exige:

- Clara identificação e articulação das definições de responsabilidade;
- Uma compreensão real do relacionamento entre as partes interessadas da organização e sua estrutura de administrar os recursos e entregar os resultados;
- Suporte para a administração, particularmente de alto nível.

Note que, em todos os três itens apresentados como exigências para uma boa governança corporativa, fica clara a necessidade de uma **estrutura organizacional adequada** para as definições de responsabilidade, para o relacionamento entre os *stakeholders* (partes interessadas), para alcance dos resultados e para a administração profissional de nível estratégico.

O mesmo autor, ao discutir a importância da prestação de contas para o conceito de governança corporativa no setor público, aponta que a governança do setor público é constituída pelos seguintes **elementos**:

- (1) **responsabilidade em atender a sociedade;**
- (2) **supervisão;**
- (3) **controle e**
- (4) **assistência social.**

Aquele mesmo autor informa que os **fatores essenciais** que contribuem para uma **governança corporativa sólida** são:

1. Estrutura administrativa;
2. Ambiente administrativo;

3. Administração de risco;
4. Conformidade e complacência;
5. Monitoramento e avaliação de desempenho;
6. Responsabilidade em prestar contas;
7. Conformidade *versus* desempenho.

Agora que vocês já aprenderam sobre governança e governança corporativa no setor público, gostaria de fazer uma breve revisão sobre o que é **governabilidade e accountability**. Vocês vão ver que, indiretamente, já tratamos deles quando falamos de governança:

- **Governabilidade** é a capacidade política de governar. Trata-se da capacidade política de governar derivada da **legitimidade** exercida pelo governo e do grau de exercício da autoridade política para fazer-acontecer as decisões. São as condições sistêmicas que possibilitam o poder a um determinado governo perante sua sociedade. Está associada, portanto à capacidade de um governo reunir em torno de suas ações os vários interesses de diferentes membros da sociedade que, a princípio, possuem interesses conflitantes. Note que a governança é um instrumento/meio/forma através da qual o governo exerce sua governabilidade.

- **Accountability** é um termo ligado à **responsabilização/prestação de contas** e controle dos gestores públicos e suas decisões sobre objetivos e adequação das ferramentas de gestão utilizadas em relação aos fins pretendidos. É um termo associado à transparência e às prestações de contas dos gestores perante diferentes públicos. Com um bom mecanismo de prestação de contas, a governança do poder público tende a melhorar e o sistema de freios e contrapesos (*checks and balances*) entre os Poderes e Órgãos evitam o abuso de poder. Os

principais tipos de *accountability* mencionados na literatura e cobrados em prova são:

- **Accountability vertical:** quando ocorre perante a **população**, principalmente por meio do voto em eleições ou da transparência da gestão e suas dimensões de esforço e resultado, pressupondo o controle por desiguais;
- **Accountability horizontal:** quando ocorre **entre órgãos ou Poderes**, seja pelo sistema de freios e contrapesos (*checks and balances*) ou por meio de tribunais de contas, controladorias e órgãos de fiscalização, que acompanham e responsabilizam os gestores públicos, tendo autonomia para tal.
- **Accountability Social (ou societal):** está ligado às associações de cidadãos, imprensa ou mecanismos institucionais representativos de interesses sociais, como o Ministério Público. Pode ser considerado um tipo de *accountability* vertical.
- **Accountability Fiscal:** não é dos mais mencionados, mas já vi em prova. É voltado para a fiscalização dos recursos financeiros gerenciado pelos organismos internacionais, pelos Estados que lá colocaram os seus recursos.



(CESPE/TCE-PR/Analista de Controle – Administração/2016)
Governança na administração pública está relacionada ao uso do poder expresso por meio da obrigação de prestar contas, enquanto accountability está relacionada à capacidade de governar, decidir e implantar políticas públicas.

Comentário:

A obrigação de prestar contas é conceito ligado ao *accountability*, enquanto a capacidade de governar, decidir e implantar as políticas públicas é típico da governança. É o contrário do que está na questão!

GABARITO: Errado.

(CESPE/FUNPRES-EXE/Analista/2016)O princípio de accountability estabelece que os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação e responder integralmente por todos os atos praticados no exercício de suas funções.

Comentário:

O *accountability* nada mais é do que a responsabilização do agente público (agente da governança!) após a prestação de contas à sociedade e aos órgãos de controle.

GABARITO: Certo.

(CESPE/TCE-SC/Auditor Fiscal de Controle Externo – Administração/2016) Na administração pública, o termo accountability inclui a obrigação de os agentes públicos prestarem contas, a utilização de boas práticas de gestão e a responsabilização pelos atos e resultados decorrentes da utilização de recursos públicos.

Comentário:

Accountability é baseado na prestação de contas perante a sociedade e aos órgãos de controle e consequente responsabilização por desvios éticos, morais, legais ou pelo mal emprego das ferramentas de gestão disponíveis.

Assim, podemos considerar que a utilização de boas práticas de gestão (governança) pelo gestor público também inclui o conceito de *accountability*, o que foi feito pela banca.

GABARITO: Certo.

(CESPE/TRE-PI/AJAJ/2016) A respeito dos elementos que caracterizam governabilidade, governança e *accountability* na administração pública, assinale a opção correta.

- a) A governança pública é caracterizada pelo atendimento dos interesses dos cidadãos por meio da implantação de políticas públicas, preservando-se o equilíbrio financeiro e os interesses do governo.
- b) Governabilidade refere-se à capacidade de governar, à eficiência na gestão da máquina pública e à implantação das políticas públicas.
- c) O termo *accountability* está relacionado aos lançamentos contábeis das receitas e despesas de um órgão público para controle orçamentário, cuja finalidade primordial é a elaboração de demonstrações financeiras.
- d) As câmaras setoriais existentes no Brasil, por possuírem integrantes de sindicatos e empresariados, são exemplos de corporativismo e visam reforçar a governabilidade, embora representem ameaça para a governança do país.
- e) As entidades sindicais, legitimadas pelo governo, retratam um exemplo típico de clientelismo, uma vez que possuem poderes para representar classes trabalhistas e defender os interesses governamentais.

Comentário:

Vejamos cada alternativa:

A) Certa. A governança realmente busca o atendimento dos interesses do cidadão e da sociedade por meio do uso de ferramentas de gestão adequadas. Além disso, considera a necessidade de existência de equilíbrio financeiro nas contas governamentais, dados os interesses governamentais vigentes para a sociedade.

B) Errada. Governabilidade está relacionado com a sustentabilidade das ações do governo e sua capacidade política de implementar decisões, não tendo relação com o que é apresentado.

C) Errada. *Accountability* é a transparência e responsabilização dos gestores, não sendo mero registro contábil.

D) Errada. Não tem nenhum sentido!

E) Errada. Mais uma alternativa sem sentido!

GABARITO: A.

(CESPE/TRE-PI/AJAJ/2016 - ADAPTADA) A adoção do *accountability* governamental minimiza a responsabilização dos governantes, devido à eficiência das tecnologias utilizadas para sistematizar os meios de prestação de contas.

Comentário:

Ao contrário, o *accountability* aumenta a responsabilização dos governantes!

GABARITO: Errado.

(CESPE/CGE-PI/Auditor Governamental/2015) Para a administração pública, governabilidade e governança são sinônimos e se referem, como conceito, às condições e à legitimidade do governo perante a sociedade.

Comentário:

Governança e governabilidade não são sinônimos. A legitimidade do governo é a governabilidade. Governança é a capacidade de mobilizar recursos e ferramentas disponíveis para produzir os resultados que gerem o desenvolvimento buscado pela sociedade e cidadãos.

GABARITO: Errado

(CESPE/TCU/Auditor Fiscal de Controle Externo/2015) Accountability consiste no dever do cidadão de realizar o controle social da administração pública.

Comentário:

Accountability é um direito do cidadão, que pode ter acesso a dados públicos e responsabilizar controlar a ação do gestor público, não se constituindo em dever para o cidadão.

GABARITO: Errado.

Por hoje é isso pessoal!

Boa continuação com os estudos!

Abrço!

Prof. Carlos Xavier

www.facebook.com/professorcarlosxavier

www.youtube.com/profcarlosxavier

Instagram: @Professorcarlosxavier

7. Resumo

Os três modelos de Administração Pública: patrimonialista, burocrática e gerencial/NGP.

Administração pública é o aparelho do estado que executa e põe em prática as políticas e serviços disponibilizados pelo governo. Existem três formas sob as quais as estruturas administrativas são administradas: a patrimonialista, a burocrática e a gerencial.

1) PATRIMONIALISMO: Logo após o surgimento dos Estados nacionais, os bens do soberano não se separavam das propriedades públicas, representando uma só coisa. Neste período, era comum o uso da coisa pública em favor dos monarcas. Tratava-se do modelo **patrimonialista da administração pública**, onde o Estado era usado como uma extensão das posses do detentor do poder.

2) BUROCRACIA: Posteriormente, na segunda metade do Século XIX, Max Weber cria o modelo da **administração pública burocrática**. Sob esta “nova” perspectiva, os bens dos detentores do poder deveriam ser separados daqueles do próprio Poder Público.

As principais características da burocracia são:

1-Normas e regulamentos possuem caráter legal; 2- As comunicações são formalizadas e oficiais; 3- O trabalho é dividido de forma racional; 4- Os relacionamentos são impessoais; 5- A autoridade segue a hierarquia; 6- As rotinas e procedimentos são padronizados; 7- A competência técnica é valorizada através da meritocracia; 8- A administração é especializada (não há patrimonialismo); 9- Os membros da organização são profissionais; 10- O funcionamento da organização é completamente previsível.

A burocracia traz algumas vantagens:

1-Racionalidade dos objetivos; 2-Cargos e tarefas bem definidas; 3-Rapidez nas decisões; 4-Interpretação única e clara dos regulamentos e normas; 5-Uniformidade de procedimentos e rotinas de trabalho; 6-A manutenção da continuidade da organização; 7-A diminuição dos atritos entre os indivíduos; 8-Estabilidade das decisões (constância); 9-Alta confiabilidade das decisões e 10-Existência de benefícios para as pessoas na organização, já que há hierarquia formal, divisão clara do trabalho, racionalidade, treinamento e meritocracia.

As disfunções (ou desvantagens) da burocracia são:

1-A internalização das regras e o apego aos regulamentos; 2-Excesso de formalismo e de papelório; 3-Resistência às mudanças; 4-Despersonalização dos relacionamentos; 5-Categorização como base do processo decisório; 6-Superconformidade às rotinas e procedimentos; 7-Exibição de sinais de autoridade; 8-Dificuldade no atendimento a clientes e conflitos com o público.

3) ADMINISTRAÇÃO GERENCIAL: A **Administração Pública Gerencial** (nova gestão pública) vê a sociedade como um campo de conflito, cooperação e incerteza, onde os cidadãos defendem seus interesses e afirmam suas posições ideológicas. O foco deixa de ser o controle de processos (apesar de processos racionais, bem feitos e baseados no profissionalismo continuarem sendo importantes!) e passa a ser a entrega de resultados.

Três modelos principais emergem do modelo gerencial:

1-O modelo gerencial puro possui como ponto central a busca da **eficiência**. Está baseado na chamada lógica fiscal, tendo como instrumentos principais a avaliação de desempenho e o controle do orçamento.

2-O modelo gerencial com foco no consumidor dá destaque à flexibilidade da gestão, qualidade dos serviços e à prioridade das demandas do cidadão, que é tido como o consumidor (ou cliente) dos serviços públicos.

3-Modelo gerencial orientado ao serviço público: utiliza-se de conceitos como "accountability", transparência, participação política, equidade e justiça, questões ausentes nos debates realizados sob a ótica dos outros modelos de administração gerencial.

Propõe-se ainda: 1) processo decisório orientado a resultados/estratégico; 2) descentralização; 3) flexibilidade; 4) desempenho crescente e pagamento por desempenho/produzividade; 5) competitividade interna e externa; 6) direcionamento estratégico; 7) transparência e cobrança de resultados (*accountability*).

Em outras palavras, a **administração pública gerencial** está centrada nos resultados a serem atingidos, utilizando técnicas mais flexíveis de gestão, típicas da iniciativa privada (sempre adaptadas às necessidades do setor público).

A Reforma Administrativa da década de 1930.

Na década de 1930, Getúlio Vargas implantou um regime autoritário no País, chamado de Estado Novo. Entre outras coisas, buscou fazer uma racionalização burocrático-administrativa no Brasil.

De uma forma geral a reforma da década de 1930 possuía o seguinte tripé: 1-Administração de Materiais; 2-Administração de Pessoal; 3-Administração Financeira

O DASP (Departamento Administrativo do Serviço Público), órgão criado para auxiliar o chefe do Poder Executivo na orientação, coordenação e fiscalização do serviço público, ficou sendo responsável pelas atividades do tripé acima mencionado.

Os pontos mais marcantes da reforma empreendida pelo DASP incluíram a institucionalização de um sistema de meritocracia, controle de processos e realização de concursos públicos.

Com a deposição de Getúlio Vargas em 1945, o DASP passou a ser um mero órgão consultivo. O enfraquecimento do DASP possibilitou um aumento das velhas práticas de distribuição de empregos públicos por indicação política e gerou uma enorme desorganização das contas públicas.

Rumo a uma Administração Gerencial - Reforma de 1967 e outros.

Com a reforma do Decreto-Lei 200/1967 houve maior descentralização por meio da Administração Indireta, a fim de obter-se maior dinamismo operacional. Instituíram-se racionalidade administrativa, melhores planejamento e o orçamento, o descongestionamento das chefias executivas superiores, a tentativa de reunir competência e informação no processo decisório, a sistematização, a coordenação e o controle.

Além disso, as atividades da administração pública federal deveriam se guiar pelos seguintes princípios: Planejamento; Coordenação; Descentralização; Delegação de Competência; Controle.

Na década de 1970 foi criada a Secretaria de Modernização Administrativa (SEMOR), que passou a ter a responsabilidade de integrar o tripé planejamento-orçamento-gestão. A SEMOR buscou incorporar novas técnicas de gestão à administração pública, em especial nas áreas de recursos humanos e desenvolvimento organizacional.

A Redemocratização e a Administração Pública Brasileira em 1985.

O processo de redemocratização brasileira em 1985 propiciou um retrocesso na gestão da administração pública brasileira, dando força a uma nova divisão de cargos públicos por critérios políticos.

Alguns pontos do retrocesso burocrático com a redemocratização e a Constituição de 1988 incluem:

*A retirada da autonomia do Poder Executivo para estruturar órgãos públicos, que passaram a precisar de leis instituidoras ou autorizativas;

*A obrigatoriedade do Regime Jurídico Único para os servidores civis da União, Estados e Municípios;

*Redução da flexibilidade da administração indireta.

A premissa central nesse período era o fortalecimento da administração direta em detrimento da indireta.

O engessamento produzido pela constituição de 1988 sobre a administração pública foi desastroso, reduzindo fortemente o desempenho do setor público brasileiro.

As Mudanças do Governo Collor

Como resposta à perda de desempenho do retrocesso burocrático, o governo Collor (1990-1992) tomou algumas medidas ainda mais desastrosas, que incluíram:

- Redução do tamanho da máquina estatal;
- Redução dos salários dos servidores públicos;
- Redução do número de servidores públicos.

Após a destituição de Collor do poder, o governo Itamar Franco (1992-1994) buscou recompor a remuneração dos servidores públicos que havia sido violentamente reduzida no governo anterior.

O Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE)

Já no início do governo Fernando Henrique Cardoso, em 1995, o Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE) propõe uma nova reforma administrativa para o Estado Brasileiro.

Para isso, ainda em 1995, foi criado o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE). O novo foco deveria estar em reduzir o custo da máquina estatal e aumentar não só sua eficiência e eficácia, mas também a efetividade das ações públicas, que deveriam estar voltadas para o cidadão e não para si própria.

A reforma do aparelho do estado proposta pelo PDRAE passaria então pelas seguintes dimensões:

1-Dimensão institucional-legal: relacionada aos obstáculos de ordem legal para o alcance de uma maior eficiência do aparelho do Estado.

2-Dimensão cultural: Deveria haver uma mudança cultural para que os princípios da administração pública gerencial fossem completamente aceitos e a visão patrimonialista fosse completamente rejeitada.

3-Dimensão gerencial (ou dimensão-gestão): é uma dimensão associada às práticas administrativas. Diz respeito à “como fazer” na administração pública.

O PDRAE, buscando introduzir na configuração do Estado Brasileiro características mais modernas em busca de maior eficiência operacional, identificou os seguintes setores de atuação estatal: 1) o núcleo estratégico; 2) as atividades exclusivas; 3) os serviços não exclusivos; e 4) o setor de produção de bens e serviços para o mercado.

Para a execução propriamente dita do plano foram previstos três projetos principais de reforma:

O **projeto “Avaliação Estrutural”** consistia em examinar, de forma global, a estrutura do aparelho do Estado, tendo como objetivos analisar as missões dos órgãos e entidades governamentais, com foco em identificar superposições, inadequação de funções e possibilidades de descentralização.

O **projeto “Agências Autônomas”** tinha como objetivo principal a transformação de autarquias e fundações públicas executoras de atividades exclusivas de Estado em agências autônomas.

O **projeto “Organizações Sociais”** buscava atuar no nível dos serviços não exclusivos do Estado, sendo acompanhado, neste caso, por um programa de publicização dos referidos serviços, ou seja, sua transferência do setor estatal para o não-estatal.

Uma das principais consequências práticas do PDRAE foi a Promulgação da Emenda Constitucional no. 19 de 1998, que realizou algumas importantes mudanças na dimensão institucional-legal da administração pública, tais como:

1-Inclusão do princípio da eficiência na Constituição;

2-Previsão de uma Lei que trate da participação do usuário na administração pública (como forma de controle social/foco no cliente-cidadão);

3-Previsão de maior autonomia gerencial, orçamentária e financeira através do uso de contratos de gestão (acordo-programa), visando maior foco em resultados;

4-Fim do Regime Jurídico Único dos servidores civis (que foi derrubado pelo STF, voltando, portanto, o RJU).

5-Criação de novas possibilidades de perda do cargo público pelo servidor:

- a. Por meio de avaliação periódica de desempenho;
- b. A constituição passou a possibilitar a exoneração tanto de servidores estáveis quanto de não estáveis, em casos específicos.

A Revitalização do Estado (Governo Lula)

O Governo Lula (2003-2010) buscou recriar um Estado forte e atuante na dinâmica social, iniciando um novo processo de intervenção estatal na economia para maior geração de empregos e justiça social – alinhada com os ideais de equidade e dinamismo. Para isso, foi criado o Plano de Gestão Pública para um País de Todos, com os objetivos de reduzir o déficit institucional e ampliar a governança pública.

O foco, segundo o plano, estava no fortalecimento do Estado e do seu papel na sociedade, visando ao desenvolvimento com inclusão social. Para isso, o Plano esclarece que a construção de um modelo de gestão pública deveria pautar-se nos seguintes princípios:

1-O Estado como parte essencial da solução; 2-O cidadão como beneficiário principal; 3-O Plano de Gestão Pública como uma definição de Governo; 4-Integração do Plano de Gestão Pública às demais políticas de Governo; 5-Envolvimento, mobilização, incentivo e participação dos servidores e demais atores envolvidos; 6-Problemas em busca de soluções; 7-Pluralismo de instrumentos, ferramentas e metodologias.

Durante o Governo Lula, o “fortalecimento” do Estado foi feito mediante um aumento do número de contratação de servidores para o Poder Executivo Federal, assim como através da estruturação de carreiras e melhorias nos padrões salariais para os servidores, principalmente para as carreiras jurídicas e da alta burocracia (as chamadas “carreiras de gestão”, atuantes diretamente no planejamento, implementação e controle das políticas públicas).

Convergências e diferenças entre gestão pública e privada.

Há varias convergências e diferenças entre a gestão pública e a privada. Aponto as principais convergências:

*Ambas se utilizam de técnicas modernas da administração; *Ambas devem se preocupar com a satisfação das necessidades dos seus respectivos clientes; *Ambas possuem ambientes interno e externo que influenciam no comportamento da organização; *Ambas devem se preocupar com a produtividade, eficiência, eficácia e efetividade.

As diferenças mais marcantes entre a gestão pública e a privada:

* Enquanto a boa gestão pública busca o bem social, a gestão privada trabalha a organização para maximizar o lucro (a lógica não-lucrativa do Poder Público); * O agente público só é permitido fazer o que está previsto em Lei, enquanto ao privado é permitido fazer tudo que não é proibido por Lei.

Governabilidade, Governança e Accountability

De forma geral, pode-se considerar que **governança** pode ser definida como a forma com que os recursos econômicos e sociais de um país são gerenciados, com vistas a promover o desenvolvimento e o atendimento dos interesses da sociedade e seus cidadãos.

Uma boa governança pública está apoiada em quatro princípios: **relações éticas, conformidade, transparência do setor público**, e uma efetiva **prestação de contas**.

A existência de **relações éticas** permite que as ações tomadas pelos governos sejam tidas de interesse da própria sociedade, e não de grupos organizados para se beneficiar do poder do Estado.

A **conformidade** do que é prometido com o que é cumprido, assim como daquilo que está previsto em leis e regulamentos com o que é efetivamente executado pela administração pública, reforça a legitimidade necessária no uso dos recursos públicos, reforçando a governabilidade.

Transparência e **prestação de contas** são dois conceitos intimamente ligados, e constituem base para que a existência de relações éticas e a conformidade sejam comunicadas ao cidadão, conceito que evoluiu e passou a constituir o *accountability*.

Em sua essência, a **governança corporativa** busca separar a propriedade da organização de sua gestão, permitindo uma gestão profissionalizada e que busca o sucesso da organização no longo prazo, buscando atender às demandas das suas várias partes interessadas, não apenas dos acionistas.

Os princípios básicos da Governança Corporativa são:

Transparência (desejo de disponibilizar informações para as partes interessadas); Equidade (tratamento justo às partes interessadas); Prestação de Contas (assumir as consequências dos atos e omissões do gestor); Responsabilidade corporativa (os negócios e operações da organização devem incorporar aspectos de ordem social e ambiental, zelando pela sustentabilidade organizacional no longo prazo).

Governabilidade é a capacidade política de governar derivada da **legitimidade** exercida pelo governo e do grau de exercício da autoridade política para fazer-acontecer as decisões. Está associada à capacidade de um governo reunir em torno de suas ações os vários interesses de diferentes membros da sociedade que, a princípio, possuem interesses conflitantes.

Accountability é ligado à **responsabilização/prestação de contas** e controle dos gestores públicos e suas decisões sobre objetivos e adequação das ferramentas de gestão utilizadas em relação aos fins pretendidos. É um termo associado à transparência e às prestações de contas dos gestores perante diferentes públicos. Os principais tipos de *accountability* são:

1-Accountability vertical: quando ocorre perante a **população**, principalmente por meio do voto em eleições ou da transparência da gestão e suas dimensões de esforço e resultado, pressupondo o controle por desiguais;

2-Accountability horizontal: quando ocorre **entre órgãos ou Poderes**, seja pelo sistema de freios e contrapesos (*checks and balances*) ou por meio de tribunais de contas, controladorias e órgãos de fiscalização.

3-Accountability Social (ou societal): está ligado às associações de cidadãos, imprensa ou mecanismos institucionais representativos de interesses sociais, como o Ministério Público.

4-Accountability Fiscal: É voltado para a fiscalização dos recursos financeiros gerenciado pelos organismos internacionais.

8. Questões Comentadas



Questões sobre modelos e evolução da administração pública

1. (CESPE/TRE-TO/TJAA/2017) O modelo de administração pública no qual não há distinção na forma de gerenciar bens públicos e privados denomina-se

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

Comentário:

Trata-se da essência do modelo patrimonialista.

Na essência, o modelo burocrático busca superar o patrimonialista com eficiência, profissionalismo, meritocracia, etc., e o gerencial busca implementar técnicas modernas do setor privado no público, aumentando a efetividade e implementando mecanismos flexíveis.

GABARITO: D.

2. (CESPE/TRE-TO/TJAA/2017) A partir da instituição do Plano Diretor da Reforma do Estado, em 1995, a gestão por resultados foi incorporada à administração pública com o objetivo de tornar a gestão pública

- a) mais descentralizada e com gestores com maior autonomia e maior nível de responsabilidade individual.
- b) mais descentralizada, mas com gestores com menor autonomia e maior nível de responsabilidade individual.
- c) mais descentralizada, mas com gestores com menor autonomia e menor nível de responsabilidade individual.
- d) menos descentralizada e com gestores com maior autonomia e maior nível de responsabilidade individual.
- e) menos descentralizada e com gestores com menor autonomia e menor nível de responsabilidade individual.

Comentário:

Com o PDRAE o que acontece em relação às variáveis solicitadas pela questão é o seguinte:

Descentralização – aumenta

Autonomia dos gestores – aumenta

Responsabilização individual – aumenta.

GABARITO: A.

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

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

Comentário:

O comando da questão traz a essência do modelo burocrático!

GABARITO: A.

4. (CESPE/TCE-PE/Cargo 4/2017) No Estado burocrático, o poder racional-legal e os mecanismos de controle administrativo são utilizados para combater e evitar a corrupção e o nepotismo.

Comentário:

Está perfeita a assertiva. No modelo burocrático (racional-legal) realmente o que se busca é evitar a corrupção por meio do controle.

GABARITO: Certo.

5. (CESPE/TCE-PE/Cargo 4/2017) De acordo com o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado de 1995, o escopo da reforma do aparelho do Estado é mais restrito do que o da reforma do Estado: enquanto o primeiro está voltado para a eficiência da administração pública, orientando-a para a cidadania, o segundo é um projeto amplo relacionado às várias áreas do governo e ao conjunto da sociedade brasileira.

Comentário:

A questão pergunta sobre um detalhe do PDRAE. Para respondê-la e responder outras questões dessa natureza ou você interpretava com base nos seus conhecimentos ou teria que ter lido e memorizado o PDRAE inteiro.

A interpretação é simples: o aparelho do Estado é a máquina administrativa que faz o Estado funcionar, sendo menor (mais restrito) do que o Estado como um todo, por isso a questão está correta!

GABARITO: Certo.

6. (CESPE/TCE-PE/Cargo 3/2017) O Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, lançado em 1995, pautou-se na orientação de substituir a burocracia

tradicional, weberiana, por um modelo mais próximo das práticas de gestão do setor privado e do modelo de Estado de bem-estar social.

Comentário:

A questão misturou administração pública com um pouco de conhecimento sobre ciência política/história econômica: o PDRAE realmente busca substituir a burocracia por um modelo mais próximo ao do setor privado, mas busca superar a ideia de bem-estar social, e não implementá-la. Lembre-se que ele buscava reduzir a área de atuação do Estado, e não aumentá-la.

GABARITO: Errado

7. (CESPE/TCE-PE/Cargo 5/2017) O poder racional-legal, representado por princípios como impessoalidade e formalismo, é característico de um Estado que segue um modelo burocrático.

Comentário:

Perfeito! O modelo burocrático realmente usa a autoridade racional-legal e possui, entre suas características marcantes: impessoalidade, formalismo, profissionalismo, etc.

GABARITO: Certo

8. (CESPE/FUB/Auxiliar em Administração/2016) As práticas patrimonialistas, que consistem em administrar bens públicos como se fossem bens próprios, fazem parte do modelo gerencialista, defendido pela Nova Administração Pública.

Comentário:

As práticas patrimonialistas realmente consistem em administrar bens e rendas públicas como se fossem próprios, mas nada tem a ver com o modelo gerencialista da Nova Administração Pública.

GABARITO: Errado

9. (CESPE/TRE-PI/AJAA/2016) A respeito da evolução histórica das reformas administrativas no Brasil e dos modelos teóricos de administração pública, assinale a opção correta.

a) A reorganização do poder público por meio da descentralização administrativa e flexibilização do sistema, com a criação dos entes da administração indireta, resulta do modelo gerencial implementado pelo plano diretor de reforma do aparelho do Estado.

b) A definição de critérios de seleção, a organização das instituições em hierarquias estabelecidas e os cargos com esfera de competência prevista em termos legais e sujeitos à

disciplina são algumas das características do modelo administrativo racional-legal.

c) O modelo racional-legal, pautado na modernização e no gerencialismo, originou-se da administração pública burocrática, que é fundamentada em uma gestão impregnada de administração familiar, na qual não há distinção, pelos gestores, entre o público e o privado.

d) O plano diretor de reforma do aparelho do Estado, ao introduzir o modelo racional-legal, predominante até a atualidade, representou uma significativa reforma e modernização da administração pública brasileira.

e) O modelo pós-burocrático, cujo principal objetivo é o abandono definitivo de todas as categorias da burocracia clássica, preconiza uma menor intervenção do Estado nas atividades econômicas.

Comentário:

Vejam os:

A) Errada. Estaria correta se fizesse referência à reforma gerencial do DL 200/67.

B) Certa! Está perfeita, tratando do modelo racional-legal (burocrático) da administração pública.

C) Errada. O modelo racional-legal não é pautado no gerencialismo. A questão segue errada ao afirmar que a burocracia é baseada na administração familiar, característica que é típica do patrimonialismo.

D) Errada. O PDRAE é uma reforma gerencial, e não burocrática.

E) Errada. O paradigma pós-burocrático (gerencial) busca ir além da burocracia, mas não abandona todas as suas características.

GABARITO: B.

10. (CESPE/TCE-PA/Auditor de Controle Externo – Administração/2016) O Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado foi criado na transição entre o governo de Collor e o de Itamar Franco, com a finalidade de aumentar a governança do Poder Executivo.

Comentário:

O PDRAE foi criado em 1995 no governo de Fernando Henrique Cardoso, e não entre o governo Collor e Franco.

GABARITO: Errado.

11. (CESPE/TCE-PA/Auditor de Controle Externo – Administração/2016) A reforma da gestão pública de 1995 instituiu na administração pública brasileira a dimensão gestão, a qual permitiu maior autonomia e introdução de novas formas de responsabilização para os gestores, como a administração por resultados, a

competição administrada por excelência e o controle social.

Comentário:

Em outras palavras: a gestão passou a ser considerada relevante a partir do PDRAE, considerando maior autonomia, novas formas de responsabilização, gestão por resultados, competição e controle social, o que está correto!

GABARITO: Certo.

12. (CESPE/TCE-PA/Auditor de Controle Externo – Administração/2016) O Decreto-lei n.º 200/1967, na tentativa de modernizar a gestão pública no Brasil, estabeleceu como princípios fundamentais o planejamento, a organização, o treinamento e a direção.

Comentário:

Para responder a questão o candidato deveria ter memorizado os princípios do DL 200/1967:

- **Planejamento**
- **Coordenação**
- **Descentralização**
- **Delegação de Competência**
- **Controle**

GABARITO: Errado.

13. (CESPE/TRE-GO/TJAA/2015) A reforma administrativa ocorrida em 1967 pretendia o rompimento com a rigidez burocrática, e, para isso, as atividades da administração foram centralizadas e algumas instituições de administração indireta foram extintas.

Comentário:

A reforma administrativa de 1967 se deu por meio do DL 200/67, buscando sim romper com a rigidez burocrática, mas através da descentralização da administração para novas entidades da administração indireta, ao contrário do que afirma a assertiva.

GABARITO: Errado.

14. (CESPE/TRE-GO/TJAA/2015) O Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), criado nos anos 30, tinha por objetivo a desburocratização da administração pública do Brasil mediante a modernização de estruturas e processos.

Comentário:

O DASP, criado na década de 30, como proposto pela questão, buscava avançar com a profissionalização da gestão mediante sua burocratização, e não pela desburocratização, como afirmado pela questão!

GABARITO: Errado.

15. (CESPE/TRE-GO/TJAA/2015) O modelo burocrático foi adotado por diversos países em substituição ao modelo patrimonialista de administração pública, no qual o patrimônio público não se distinguia do privado

Comentário:

De fato, o modelo burocrático foi uma solução adotada por muitos países para superar o patrimonialismo e suas características, conforme apresentado pela questão.

GABARITO: Certo.

16. (CESPE/TRE-GO/TJAA/2015) Comparativamente a outros modelos, as desvantagens do modelo burocrático incluem a sua rigidez, que pode levar à ineficiência do aparelho administrativo.

Comentário:

O modelo burocrático de fato possui como desvantagem sua rigidez, que tende a levar à ineficiência, especialmente se comparado ao modelo de administração pública gerencial.

GABARITO: Certo.

17. (CESPE/Polícia Federal/Agente de Polícia Federal/2014) O Decreto-lei n.º 200/1967, estatuto básico da reforma administrativa do governo militar, reafirmou a importância do planejamento entendido sob uma ótica tecnicista.

Comentário:

De fato o DL 200/67 foi editado durante o governo militar, e representou seu principal avanço em termos de reforma administrativa. Além disso, um dos seus princípios era o planejamento, a ser conduzido de forma tecnicamente viável.

GABARITO: Certo.

18. (CESPE/Polícia Federal/Agente de Polícia Federal/2014) O Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) iniciou um movimento de profissionalização do funcionalismo público, mediante a implantação de um sistema de ingresso competitivo e de critérios de promoção por merecimento.

Comentário:

O DASP de fato buscou a profissionalização do ingresso no serviço público e o estabelecimento de promoção por merecimento, entre outros aspectos ligados à burocratização da gestão pública.

GABARITO: Certo.

19. (CESPE/CADE/ATA/2014) A reforma administrativa de 1967 deu ênfase à centralização, de modo a instituir o orçamento como princípio de racionalidade administrativa.

Comentário:

Na verdade, o foco da reforma de 1967 foi a descentralização administrativa, e não a centralização, como afirmado pela questão!

GABARITO: Errado.

20. (CESPE/TC-DF/Auditor de Controle Externo/2014) A reforma administrativa embutida no Decreto-Lei n.º 200/1967 impediu a sobrevivência de práticas patrimonialistas e fisiológicas nos diversos níveis da administração pública.

Comentário:

Mesmo após as reformas administrativas (todas elas!!!), inclusive a do DL 200/1967, as práticas patrimonialistas continuam existindo na administração pública brasileira até os dias de hoje, misturadas com elementos dos outros modelos teóricos da administração pública.

GABARITO: Errado.

21. (CESPE/TJ-CE/TJAA/2014) Com relação aos modelos de gestão pública patrimonialista, burocrático e gerencial, assinale a opção correta.

- a) A organização dos sistemas para o gerenciamento da administração pública fundamenta-se na teoria desenvolvida por Max Weber, excluindo-se, ainda conforme a teoria de Weber, a legitimidade para a prática dos atos de gestão com base na lei.
- b) O modelo de administração burocrático é considerado o primeiro modelo organizado de administração do Estado.
- c) A ideia de carreira, a hierarquia funcional, a impessoalidade, o formalismo e o desenvolvimento da profissionalização constituem princípios orientadores da administração burocrática.
- d) No modelo de administração patrimonialista, em sua forma desorganizada, havia clara distinção entre bens públicos e particulares.
- e) Um aspecto fundamental que contribuiu para a melhoria da administração patrimonialista foi o desenvolvimento de ferramentas para o controle dos abusos e da pessoalidade.

Comentário:

Questão polêmica que deveria ter sido anulada pela banca. Vejamos:

A) Errado. A legitimidade da prática dos atos com base na lei é parte da burocracia.

B) Considerado errado. O modelo burocrático de fato é o primeiro modelo organizado de administração do Estado. O modelo anterior (patrimonialismo) era um modelo totalmente desorganizado, onde cada um executava suas práticas como bem entendia. Infelizmente a banca não mudou de ideia.

C) Certo. Todos os elementos são base da burocracia.

D) Errado. O patrimonialismo tem como base a não distinção entre bens públicos e particulares. A questão fala ainda em "forma desorganizada" do patrimonialismo, dando a entender que poderia haver uma "forma organizada". Talvez tenha encontrado algum autor que afirme isso (apesar de não ser o que é afirmado pela maioria), e por isso sustentado o gabarito.

E) Errado. O patrimonialismo não possui essas ferramentas!

GABARITO considerado: C.

22. (CESPE/TC-DF/Auditor de Controle Externo/2014) A Constituição Federal de 1988 materializou um grande avanço em termos de administração pública gerencial, principalmente no que se refere à redução de custos dos recursos humanos e ao foco em resultados.

Comentário:

Na verdade, a Constituição de 1988 constituiu um verdadeiro retrocesso burocrático, e não um avanço rumo a uma administração pública gerencial.

GABARITO: Errado.

23. (CESPE/CADE/ATA/2014) As ações efetivadas pelo DASP incluíram a institucionalização do sistema de recrutamento por meio de concurso público, o controle finalístico ou de resultados e as ascensões por mérito.

Comentário:

A reforma do DASP realmente institucionalizou um sistema de recrutamento por meio de concursos públicos, além de carreiras com maior meritocracia, mas seu foco era o controle de processos, e não o controle finalístico típico dos modelos gerenciais.

GABARITO: Errado.

24. (CESPE/CADE/ATA/2014) O Decreto-lei n.º 200/1967, o qual embasou a reforma administrativa de 1967, estabeleceu mecanismos de avaliação de desempenho dos entes descentralizados.

Comentário:

O DL 200/67 de fato buscou realizar uma reforma administrativa baseada na descentralização, mas não estabeleceu mecanismos de avaliação de desempenho dos entes, como proposto pela assertiva.

GABARITO: Errado.

25. (CESPE/CADE/ATA/2014) A criação do DASP representou a primeira reforma administrativa do país e a afirmação dos princípios centralizadores e hierárquicos da burocracia clássica.

Comentário:

O DASP foi criado na década de 1930 e representou a primeira reforma administrativa do país, baseada nos princípios da burocracia clássica, entre eles a centralização, a hierarquia e a profissionalização.

GABARITO: Certo.

26. (CESPE/SUFRAMA/ATA/2014) A primeira reforma na administração pública brasileira ocorreu na década de 1930, durante o governo de Getúlio Vargas, e promovia a racionalidade técnica e a burocratização do Estado.

Comentário:

A primeira reforma administrativa da administração pública brasileira realmente ocorreu na década de 1930, com base nos princípios burocráticos, entre eles a racionalidade. Além disso, importante destacar que o governante de ocasião era Getúlio Vargas, como apresentado pela questão.

GABARITO: Certo.

27. (CESPE/CADE/Analista Técnico - Administrativo/2014) A fim de combater o nepotismo e a corrupção patrimonialista, o Estado burocrático orientava-se pelas ideias de profissionalização, flexibilização dos processos, impessoalidade e gestão participativa.

Comentário:

O modelo burocrático de estado realmente busca superar o nepotismo e a corrupção típicos do patrimonialismo, utilizando-se principalmente de profissionalização, controle dos processos, impessoalidade e várias outras coisas.

Apesar disso, os processos burocráticos são padronizados, e não flexíveis, como apresentado pela questão. Além disso, não se fala em gestão participativa no modelo burocrático, e sim no poder da hierarquia. Tanto processos flexíveis quanto gestão participativa são, na verdade, características típicas do modelo gerencial de administração.

GABARITO: Errado.

28. (CESPE/MPU/Técnico Administrativo/2013) A reforma administrativa iniciada pelo Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) instituiu o Estado moderno no Brasil, com vistas ao combate ao patrimonialismo e à burocracia estatal

Comentário:

Ao contrário, a reforma administrativa do DASP visou implementar uma máquina estatal burocrática no Brasil.

GABARITO: ERRADO

29. (CESPE/MPU/Técnico Administrativo/2013) As grandes reformas administrativas do Estado brasileiro, ocorridas após 1930, foram do tipo patrimonialista, burocrática e gerencial.

Comentário:

Na verdade, as grandes reformas administrativas foram burocráticas e gerenciais, não houve uma reforma patrimonialista, como afirmado pela questão.

GABARITO: ERRADO

30. (CESPE/MPU/Técnico Administrativo/2013) Segundo a concepção burocrática de administração pública, o modo mais seguro de evitar o nepotismo e a corrupção no serviço público é por meio do controle rígido dos processos e procedimentos.

Comentário:

Questão perfeita! Está certa!

GABARITO: Certo

31. (CESPE/TCE-RO/Agente Administrativo/2013) A organização pública geralmente encontra dificuldade para avaliar as necessidades dos seus clientes, que são os cidadãos, pois não consegue captar sinais claros do mercado.

Comentário:

De fato o governo deve considerar os interesses do cliente-cidadão (visão da administração gerencial - *consumerism*), mas não há "mercado" de atuação do governo no sentido tradicional, por isso é difícil para as instituições a compreensão exata do que o cliente quer. Por exemplo, não há competição que faça o cliente preferir um fornecedor a outro, emitindo sinais claros de que o serviço ofertado não é interessante.

GABARITO: Certo.

32. (CESPE/BACEN/Analista – Gestão e Análise Processual/2013) 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.

Comentário:

Uma organização baseada no modelo burocrático será orientada para os seus próprios processos e para o controle. Ela busca superar o patrimonialismo, por isso também é errado afirmar que ela será tolerante com os abusos contra o patrimônio público.

GABARITO: Errado

33. (CESPE/TCE-RO/Agente Administrativo/2013) O controle dos abusos contra o patrimônio público é uma das características almejadas pela administração pública burocrática.

Comentário:

A administração burocrática visa superar o quê? R.: o patrimonialismo e suas características. O patrimonialismo é marcado pelos abusos contra o patrimônio público, cometidos pelos administradores.

1+1 = 2.: de fato, a administração pública burocrática visa superar os abusos contra o patrimônio público!

GABARITO: Certo.

34. (CESPE/Polícia Federal/Escrivão da Polícia Federal) Apesar de ainda estar vigente no Estado brasileiro, a administração pública burocrática é um modelo já ultrapassado e, portanto, deve ser suplantado por completo pelo modelo de administração pública gerencial, que tem por objetivo principal a efetividade das ações governamentais e das políticas públicas

Comentário:

Questão interessante para revisão:

O modelo burocrático busca solucionar os males do patrimonialismo e o modelo gerencial busca superar os males do burocrático, certo?! CERTO, SIM!!!

Agora, atenção: enquanto o modelo burocrático busca suplantar, ou seja, substituir o modelo patrimonialista, o gerencial busca superar o burocrático. Isso quer dizer que a implementação de uma administração gerencial é voltada para conseguir ainda mais do que o modelo burocrático consegue, mas sem ignorar a importância das regras, profissionalismo, meritocracia, etc., todas características típicas do modelo burocrático e que também se encontram presentes no gerencial.

Atenção ainda ao seguinte: é possível afirmar que características dos três modelos de administração pública estão presentes em conjunto na realidade!!!

GABARITO: Errado.

35. (CESPE/TRT10/Técnico Judiciário - Administrativo/2013) A reforma administrativa de 1967 promoveu a centralização progressiva das decisões no Poder Executivo federal nos moldes da administração burocrática.

Comentário:

Na verdade, é importante lembrar, que a reforma administrativa de 1967 possui caráter eminentemente gerencialista e descentralizadora da

administração pública brasileira. O contrário do que está previsto na questão, que está errada.

GABARITO: Errado.

36. (CESPE/TRT10/Técnico Judiciário - Administrativo/2013) O Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) foi criado com o objetivo de aprofundar a reforma administrativa destinada a organizar e racionalizar o serviço público no país.

Comentário:

Isso mesmo! O DASP foi criado como um órgão que buscava aprofundar a reforma administrativa do país rumo a uma burocracia eficiente. O mesmo foi criado em 1938 para este propósito.

GABARITO: Certo.

37. (CESPE/TRT10/Técnico Judiciário - Administrativo/2013) A transição democrática de 1985 representou um avanço na modernização da administração pública, na medida em que atribuiu à administração indireta normas de funcionamento idênticas às que regem a administração direta.

Comentário:

Na verdade, no que diz respeito à administração direta e indireta na transição democrática de 1985, a premissa central era o fortalecimento da administração direta em detrimento da indireta, que se apresentava politicamente loteada, o que inviabilizava a sua coordenação para o desenvolvimento de ações governamentais efetivas.

Assim, a questão não poderia falar em normas de funcionamento idênticas para ambas.

GABARITO: Errado.

38. (CESPE/TRT10/Técnico Judiciário - Administrativo/2013) A burocracia nos moldes weberianos é definida como o tipo ideal de organização que aplica, em sua forma mais pura, a autoridade racional-legal.

Comentário:

Perfeitamente correto. Weber criou a burocracia justamente como forma de tornar a organização eficiente com base na autoridade racional-legal.

GABARITO: Certo.

39. (CESPE/TRT10/Técnico Judiciário - Administrativo/2013) Preservando a ideologia do formalismo e do rigor técnico da burocracia tradicional, a administração pública gerencial proporcionou um sistema de gestão e controle centrado em resultados.

Comentário:

Questão interessante.

O modelo gerencial de fato proporciona um sistema de gestão voltado para resultados. Justamente por isso, trata-se de um sistema flexível, que aceita a redução das formalidades e dos excessos de tecnicismos para que os resultados possam ser alcançados.

No passado, a simples palavra “controle” (como utilizada na questão) já assumiu conotações burocráticas na visão do Cespe. Se fosse apenas esse “erro”, seria uma questão passível de recurso, mas ainda bem que não foi!

GABARITO: Errado.

40. (CESPE/TRT10/Técnico Judiciário - Administrativo/2013) A gestão pública empreendedora implica a busca por resultados, visando atender às necessidades dos cidadãos e não aos interesses da burocracia mediante o estímulo da sua parceria com sociedade.

Comentário:

Ao se falar em gestão pública empreendedora você deve lembrar-se dos aspectos da administração pública gerencial. Olhe só: seu foco é nos resultados, na eficácia e efetividade das ações sobre os cidadãos, e não nas regras e procedimentos como na administração pública burocrática.

GABARITO: Certo.

41. (CESPE/TRT10/Técnico Judiciário - Administrativo/2013) Aproximando-se do modelo tradicional burocrático, o governo empreendedor visa estimular a ação e a parceria da sociedade, exercendo forte controle sobre a economia.

Comentário:

Em primeiro lugar, o governo empreendedor está ligado à administração gerencial, e não à administração burocrática. Ele de fato busca estimular a ação e parceria da sociedade, mas, ao contrário do que foi afirmado pela questão, não exerce controle sobre a economia, mas sim busca transferir para a responsabilidade do mercado o suprimento de bens e serviços para os quais existem competição e capacidade de lucro.

GABARITO: Errado.

42. (CESPE/TRT10/Técnico Judiciário - Administrativo/2013) O modelo de administração burocrática adotado no Brasil separou serviços de controle e passou a definir, medir e analisar resultados.

Comentário:

A questão não está perfeitamente redigida, mas com certeza está errada.

Em sua essência, ela está dizendo que o modelo de administração burocrática é voltado para definição, análise e medição dos resultados, o que está errado. Trata-se de características da administração gerencial.

GABARITO: Errado.

Questões sobre convergências e diferenças entre gestão pública e privada

43. (CESPE/TRF1/AJAA/2017) Assim como as organizações privadas, os tribunais devem zelar pela excelência nos serviços prestados, preservados e respeitados os aspectos inerentes à sua natureza pública.

Comentário:

Péssima questão. Muito mal feita. A banca considerou a afirmativa como correta, mas é uma grande “forçada de barra” interpretativa afirmar que as organizações privadas “devem (...) zelar pela excelência nos serviços prestados”. Elas podem, mas não possuem nenhuma obrigação. Há, inclusive, organizações privadas (aos milhares) que não possuem excelência na prestação de serviços... quem vai reclamar? Existe obrigação de excelência? Claro que não! Quem regula isso é o mercado, nas interações entre clientes e empresas.

Isso é diferente no setor público, que possui obrigação de ser excelente na prestação de serviço ao cidadão, como decorrência de vários princípios da administração pública.

GABARITO considerado: Certo.

44. (CESPE/TRT8 /AJAA/2016) No que se refere às convergências e diferenças entre a gestão pública e a gestão privada, assinale a opção correta.

- a) Tanto na gestão pública quanto na privada, as práticas da transparência e da equidade são obrigatórias.
- b) Os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência devem ser obedecidos obrigatoriamente de forma igualitária pela administração pública e privada.
- c) O governo e as empresas públicas existem para servir aos interesses gerais da sociedade, ao passo que as responsabilidades das empresas privadas são inerentes à natureza e à dimensão do poder a elas atribuído legalmente.
- d) Na administração pública, tal qual na iniciativa privada, o administrado / cliente só pode ser cobrado pelo bem ou serviço que efetivamente utilizar.
- e) No contexto das entidades públicas, a eficiência e a eficácia — mensuradas na iniciativa privada por fatores como aumento de receitas e expansão de mercados — estão relacionadas à correta utilização dos recursos e, primordialmente, à qualidade do atendimento prestado ao cidadão e à sociedade.

Comentário:

Vejamos cada uma das alternativas:

- a) errada. A gestão pública possui obrigação de ser transparente, a privada não.
- b) errada. Os princípios constitucionais mencionados são da administração pública, não sendo aplicáveis à gestão privada.
- c) errada. A administração privada pode fazer tudo o que não estiver proibido por lei, ao passo que a pública está restrita às previsões legais.
- d) errada. O poder público pode cobrar por serviços públicos que o administrado não utiliza.
- e) certa! Perfeita!

GABARITO: E.

45. (CESPE/DPU/Técnico em Assuntos Educacionais/2016) Um ponto de convergência dos setores público e privado é o fato de os gestores de ambos os setores agirem de acordo com as instruções apresentadas por seus superiores.

Comentário:

Achei a questão mal feita. Ela trata de um assunto totalmente subjetivo: dizer que os superiores mandam ou não nos subordinados. É possível interpretar que sim em ambos os casos, mas também é possível interpretar que no setor privado há mais flexibilidade hierárquica e descentralização, o que não acontece no setor público (foi assim que o examinador pensou). Uma pena, a questão merecia ser anulada.

GABARITO considerado: errado.

46. (CESPE/CNJ/Analista Judiciário/2013) A busca pela eficiência, eficácia e efetividade é um exemplo de como as gestões pública e privada convergem em termos de filosofia de gestão e prestação de serviços na atualidade.

Comentário:

A busca pela eficiência, eficácia e efetividade acontece tanto no setor público quanto no privado!

GABARITO: Certo

47. (FCC/Copergás – PE/Analista Administrador/2016) O atual cenário econômico vem impondo às empresas, públicas e privadas, grandes desafios para manter sua sustentabilidade. Ocorre que, quando se trata de uma sociedade de economia mista, existem algumas limitações de ordem institucional para o enfrentamento de tais desafios, dentre elas,

- a) o espectro reduzido para a criação de novos negócios, dado que a mesma somente pode explorar o objeto social descrito na lei que autoriza a sua criação.
- b) a impossibilidade de adoção mais ampla de estratégias de gestão mercadológica, pois tais empresas, ainda que atuem em

regime de competição no mercado, não podem realizar propaganda e divulgação de marca.

c) a inaplicabilidade do conceito de vantagem competitiva, que preconiza que a sua oferta seja a escolhida pelos seus clientes e clientes potenciais, dentre todas as ofertas disponíveis no seu mercado de atuação.

d) as dificuldades para gestão de informações do mercado, tendo em vista que uma sociedade de economia mista não pode se valer de instrumentos de direito privado para sua atuação.

e) a submissão às limitações tarifárias fixadas pelas agências reguladoras, quando prestadoras de serviços públicos, o que não ocorre com as concessionárias privadas.

Comentário:

Sobre a comparação de uma sociedade de economia mista com as outras empresas no mercado, analisemos:

A) Certa. A empresa só pode criar novos negócios dentro do objeto social que está descrito na lei que autoriza sua criação. Para ir além é preciso uma lei nova, modificando a anterior!

B) Errada. As sociedades de economia mista (SEM) podem fazer propaganda.

C) Errada. As SEM podem utilizar conceitos mercadológicos como o de vantagem competitiva.

D) Errada. As SEM são constituídas no direito privado!

E) Errada. Tanto as SEM quanto empresas privadas prestadoras de serviço público estão sujeitas às limitações tarifárias, quando aplicável. Não há diferenciação!

GABARITO: A.

48. (FCC/TRT19-AL/AJAA/2014) Gestão pública e gestão privada apresentam algumas convergências importantes, mas também diferenças significativas em decorrência da natureza e regime jurídico aplicável a cada qual. A respeito do tema, considere:

I. Os conceitos de eficiência, eficácia e efetividade são próprios da gestão privada, aplicando-se à gestão pública apenas de forma subsidiária ao princípio do interesse público.

II. O princípio da legalidade aplicável à gestão pública possui a mesma conotação do aplicável à gestão privada, tendo, contudo, maior prevalência na gestão pública.

III. O cliente da iniciativa privada paga, apenas, pelos serviços que utiliza, enquanto o cliente da Administração pública os financia através de tributos, mesmo sem usá-los.

Está correto o que consta APENAS em

a) III.

b) I e III.

c) II e III.

d) I e II.

e) I.

Comentário:

Vejam cada um dos itens:

I) Errado. Eficiência, Eficácia e Efetividade são necessários tanto na administração pública quanto na privada, sendo importantes em ambos os casos.

II) Errado. A legalidade aplicada ao setor público é diferente da do setor privado: enquanto ao agente público só é permitido fazer aquilo que está previsto em Lei, o privado pode fazer tudo que a Lei não proíba.

III) Certo. Há uma diferença clara entre o cliente do setor privado e o cliente-cidadão, que contribui e recebe a prestação dos serviços públicos, exatamente como apresentado no item.

Assim, apenas III está correto.

GABARITO: A.

49. (FCC/TST/Analista Judiciário - Área Administrativa/2012) Ao tratar de divergências e convergências entre a administração pública e a administração privada, é correto afirmar:

a) Na administração pública, faz-se diferenciação entre pessoas, o que é regra na gestão privada, a exemplo da segmentação de públicos e mercados.

b) O conceito de partes interessadas é semelhante para ambos, visto que suas decisões, focam interesses de grupos mais diretamente afetados por uma questão.

c) A administração pública só pode fazer o que a lei permite, enquanto a iniciativa privada pode fazer tudo o que não estiver proibido por lei.

d) A administração possui maior agilidade na área privada, dado que os servidores públicos possuem menor interesse na gestão e recursos menos competitivos.

e) A administração pública empenha o mínimo de recursos para o desenvolvimento sustentável, enquanto que na gestão privada, o investimento em sustentabilidade é diferencial competitivo.

Comentário:

A questão traz várias alternativas confusas, mas dentre elas destaca-se uma que está correta, conforme vimos na aula: a de que a administração pública só pode fazer o que está previsto em Lei, enquanto a administração privada pode fazer tudo que não estiver proibido.

GABARITO: C.

50. (FCC/TRE-CE/Analista Judiciário - Contabilidade/2012) As organizações humanas formais, sejam privadas ou públicas, representam uma espécie de

arranjo entre os variáveis objetivos, atividades e recursos, num processo de gestão conhecido como planejamento, organização, direção e controle, em que os paradigmas ou modelos de gestão são decididos e implantados para fazer funcionar a organização. A obtenção de recursos para sustentar o funcionamento da organização pública difere da organização privada devido

- a) à transformação de desejos em necessidades pela organização pública.
- b) ao poder de barganha dos fornecedores de serviços públicos.
- c) ao poder de barganha dos Clientes-cidadãos.
- d) ao poder extroverso.
- e) à liderança em custos dos entes públicos.

Comentário:

Mais uma questão confusa, com várias alternativas que não fazem sentido nenhum. A única que se salva é a resposta contida na alternativa D: "poder extroverso".

Relembrando, o Poder extroverso é o poder que só o Estado possui de constituir obrigações para terceiros. Assim, no contexto da questão, enquanto organizações privadas precisam da vontade de investidores, credores ou clientes para financiar suas atividades, o Poder Público pode impor novas obrigações para que a sociedade banque o funcionamento de suas instituições.

GABARITO: D.

51. (FCC/TRT 4ª Região/Analista Judiciário - Área Administrativa/2011) Com relação às convergências entre a gestão pública e a gestão privada, considere as afirmativas abaixo.

- I. Deve-se gerir um órgão público como quem administra uma empresa, isto é, buscando compatibilizar custos e resultados, atuar com os olhos no cliente- consumidor e tomar decisões rápidas para aproveitar oportunidades de mercado.
 - II. A gestão pública funciona exclusivamente sob a forma do modelo burocrático, o que a impede de focar necessidades especiais dos cidadãos.
 - III. Os órgãos públicos existem para servir a todos igualmente, independentemente da capacidade de pagar pelo serviço prestado, o que pode dificultar alcançar a agilidade e a eficiência das empresas privadas.
 - IV. Os órgãos públicos devem operar sem levar em conta princípios típicos da gestão privada, como a economicidade e a eficiência.
 - V. Os servidores públicos estão submetidos a normas jurídicas e a condições de trabalho que impedem sua responsabilização diante das possíveis falhas no atendimento aos cidadãos.
- Estão corretas SOMENTE

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

Comentário:

Questão mais interessante, bastante interpretativa. Vamos analisar cada um dos itens:

I. Deve-se gerir um órgão público como quem administra uma empresa, isto é, buscando compatibilizar custos e resultados, atuar com os olhos no cliente- consumidor e tomar decisões rápidas para aproveitar oportunidades de mercado.

Certo. É isto mesmo, que é a base da administração gerencialista - onde começa a surgir esta discussão de gestão pública x privada. Apesar disso, cuidado: a questão disse que o órgão público deve ser gerido como quem administra uma empresa. Ele de fato deve ser gerido de forma similar, mas nunca igual, pois existem diferenças entre a gestão privada e a pública. Neste tipo de afirmativa, você nunca sabe se a questão quis dizer "igual" ou "similar", então considere como "dúvida" até ver os outros itens para facilitar sua resposta à questão!

II. A gestão pública funciona exclusivamente sob a forma do modelo burocrático, o que a impede de focar necessidades especiais dos cidadãos.

Errado. Sabe-se que existe o modelo gerencial da administração pública, que foca as necessidades dos cidadãos.

III. Os órgãos públicos existem para servir a todos igualmente, independentemente da capacidade de pagar pelo serviço prestado, o que pode dificultar alcançar a agilidade e a eficiência das empresas privadas.

Certo. Os órgãos públicos devem servir a todos os cidadãos, os que podem e os que não podem contribuir para o serviço público. Isto aumenta a sua base de clientes e cria demandas muito heterogêneas, o que pode sim dificultar o atingimento de maior agilidade e eficiência.

IV. Os órgãos públicos devem operar sem levar em conta princípios típicos da gestão privada, como a economicidade e a eficiência.

Errado. Estes e outros princípios podem e devem ser levados em conta pelos órgãos públicos.

V. Os servidores públicos estão submetidos a normas jurídicas e a condições de trabalho que impedem sua responsabilização diante das possíveis falhas no atendimento aos cidadãos.

Errado. Os servidores podem ser responsabilizados sim. Assim, apenas a I e a III estão corretas.

GABARITO: C.

QUESTÕES SOBRE GOVERNANÇA, GOVERNABILIDADE E ACCOUNTABILITY

52. (CESPE/TCE-PR/Analista de Controle – Administração/2016) Governança na administração pública está relacionada ao uso do poder expresso por meio da obrigação de prestar contas, enquanto accountability está relacionada à capacidade de governar, decidir e implantar políticas públicas.

Comentário:

A obrigação de prestar contas é conceito ligado ao *accountability*, enquanto a capacidade de governar, decidir e implantar as políticas públicas é típico da governança. É o contrário do que está na questão!

GABARITO: Errado.

53. (CESPE/FUNPRESP-EXE/Analista/2016)O princípio de *accountability* estabelece que os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação e responder integralmente por todos os atos praticados no exercício de suas funções.

Comentário:

O *accountability* nada mais é do que a responsabilização do agente público (agente da governança!) após a prestação de contas à sociedade e aos órgãos de controle.

GABARITO: Certo.

54. (CESPE/TCE-SC/Auditor Fiscal de Controle Externo – Administração/2016) Na administração pública, o termo *accountability* inclui a obrigação de os agentes públicos prestarem contas, a utilização de boas práticas de gestão e a responsabilização pelos atos e resultados decorrentes da utilização de recursos públicos.

Comentário:

Accountability é baseado na prestação de contas perante a sociedade e aos órgãos de controle e consequente responsabilização por desvios éticos, morais, legais ou pelo mal emprego das ferramentas de gestão disponíveis.

Assim, podemos considerar que a utilização de boas práticas de gestão (governança) pelo gestor público também inclui o conceito de *accountability*, o que foi feito pela banca.

GABARITO: Certo.

55. (CESPE/TRE-PI/AJAJ/2016) A respeito dos elementos que caracterizam governabilidade, governança e *accountability* na administração pública, assinale a opção correta.

- a) A governança pública é caracterizada pelo atendimento dos interesses dos cidadãos por meio da implantação de políticas públicas, preservando-se o equilíbrio financeiro e os interesses do governo.
- b) Governabilidade refere-se à capacidade de governar, à eficiência na gestão da máquina pública e à implantação das políticas públicas.
- c) O termo *accountability* está relacionado aos lançamentos contábeis das receitas e despesas de um órgão público para controle orçamentário, cuja finalidade primordial é a elaboração de demonstrações financeiras.
- d) As câmaras setoriais existentes no Brasil, por possuírem integrantes de sindicatos e empresariados, são exemplos de corporativismo e visam reforçar a governabilidade, embora representem ameaça para a governança do país.
- e) As entidades sindicais, legitimadas pelo governo, retratam um exemplo típico de clientelismo, uma vez que possuem poderes para representar classes trabalhistas e defender os interesses governamentais.

Comentário:

Vejamos cada alternativa:

A) Certa. A governança realmente busca o atendimento dos interesses do cidadão e da sociedade por meio do uso de ferramentas de gestão adequadas. Além disso, considera a necessidade de existência de equilíbrio financeiro nas contas governamentais, dados os interesses governamentais vigentes para a sociedade.

B) Errada. Governabilidade está relacionado com a sustentabilidade das ações do governo e sua capacidade política de implementar decisões, não tendo relação com o que é apresentado.

C) Errada. *Accountability* é a transparência e responsabilização dos gestores, não sendo mero registro contábil.

D) Errada. Não tem nenhum sentido!

E) Errada. Mais uma alternativa sem sentido!

GABARITO: A.

56. (CESPE/TRE-PI/AJAJ/2016 - ADAPTADA) A adoção do *accountability* governamental minimiza a responsabilização dos governantes, devido à eficiência das tecnologias utilizadas para sistematizar os meios de prestação de contas.

Comentário:

Ao contrário, o *accountability* aumenta a responsabilização dos governantes!

GABARITO: Errado.

57. (CESPE/CGE-PI/Auditor Governamental/2015) Para a administração pública, governabilidade e governança são sinônimos e se referem, como conceito, às condições e à legitimidade do governo perante a sociedade.

Comentário:

Governança e governabilidade não são sinônimos. A legitimidade do governo é a governabilidade. Governança é a capacidade de mobilizar recursos e ferramentas disponíveis para produzir os resultados que gerem o desenvolvimento buscado pela sociedade e cidadãos.

GABARITO: Errado

58. (CESPE/TCU/Auditor Fiscal de Controle Externo/2015) Accountability consiste no dever do cidadão de realizar o controle social da administração pública.

Comentário:

Accountability é um direito do cidadão, que pode ter acesso a dados públicos e responsabilizar controlar a ação do gestor público, não se constituindo em dever para o cidadão.

GABARITO: Errado.

59. (CESPE/BACEN/Analista – Gestão e Análise Processual/2013) Durante a definição de um modelo de governança, decidem-se os processos, costumes, políticas, leis, regulamentos e instituições que regulamentarão a atuação de um governo. Esse processo de decisão pressupõe a análise de determinados aspectos, como nível de transparência a ser adotado na gestão, nível de responsabilização dos envolvidos e prestação de contas.

Comentário:

Questão bastante interpretativa sobre governança. Ao definir um modelo a ser utilizado para que se tenha governança, com uso de técnicas e métodos para melhorar a gestão de uma organização, são decididos vários aspectos, como os mencionados pela questão. Numa visão mais contemporânea da gestão pública, a transparência, responsabilização e prestação de contas devem ser consideradas como pressupostos, como foi colocado.

GABARITO: Certo.

60. (CESPE/ANEEL/Analista Administrativo/2010) Todas as informações que influem nos processos decisórios das organizações devem ser de conhecimento exclusivo da governança corporativa.

Comentário:

A governança corporativa traz a transparência como princípio básico, ou seja, deve haver vontade da gestão em compartilhar as informações

relevantes com as partes interessadas. Assim, não se pode dizer que tais informações devem ser de conhecimento exclusivo de uma área de governança corporativa, que foi isso que a questão induziu o candidato a pensar.

GABARITO: ERRADO.

61. (CESPE/TCU/Auditor Federal de Controle Externo – Auditoria/2011) Governança trata do aperfeiçoamento dos conflitos de interesses presentes em determinada sociedade quando se trata de defender interesses.

Comentário:

A questão trata de aspectos ligados à governabilidade, e não à governança!

GABARITO: Errado.

62. (CESPE/TCU/Auditor Federal de Controle Externo – Auditoria/2011) Entre outros aspectos, a governança trata das condições sistêmicas sob as quais se dá o exercício de poder em determinada sociedade.

Comentário:

Esta questão traz aspectos ligados à governabilidade, e não à governança!

GABARITO: Errado.

63. (CESPE/EBC/Técnico – Administração/2011) Governança e governabilidade são conceitos distintos, contudo fortemente relacionados, até mesmo, complementares. O primeiro refere-se às condições substantivas de exercício do poder e de legitimidade do Estado; o segundo representa os aspectos instrumentais do exercício do poder, ou seja, a capacidade do Estado de formular e implementar políticas públicas.

Comentário:

A questão inverte conceitos que poderiam ser aplicados respectivamente a governabilidade e governança (e não o contrário, como proposto pela questão). Por isto, está errada.

GABARITO: Errado.

64. (CESPE/INSS/Técnico do Seguro Social/2008) Visando-se ao fortalecimento da regulação coordenada pelo Estado, é importante reforçar a governança, que diz respeito à maneira pela qual o poder é exercido no gerenciamento dos recursos sociais e econômicos de um país, e que engloba, desse modo, as técnicas de governo.

Comentário:

É isso mesmo pessoal! A governança está relacionado ao meio utilizado para gerenciar a ação pública.

GABARITO: Certo.

9. Lista de Questões



Questões sobre modelos e evolução da administração pública

- 1. (CESPE/TRE-TO/TJAA/2017) O modelo de administração pública no qual não há distinção na forma de gerenciar bens públicos e privados denomina-se**
 - a) neoliberal.
 - b) de bem-estar social.
 - c) gerencialista.
 - d) patrimonialista.
 - e) burocrático.
- 2. (CESPE/TRE-TO/TJAA/2017) A partir da instituição do Plano Diretor da Reforma do Estado, em 1995, a gestão por resultados foi incorporada à administração pública com o objetivo de tornar a gestão pública**
 - a) mais descentralizada e com gestores com maior autonomia e maior nível de responsabilidade individual.
 - b) mais descentralizada, mas com gestores com menor autonomia e maior nível de responsabilidade individual.
 - c) mais descentralizada, mas com gestores com menor autonomia e menor nível de responsabilidade individual.
 - d) menos descentralizada e com gestores com maior autonomia e maior nível de responsabilidade individual.
 - e) menos descentralizada e com gestores com menor autonomia e menor nível de responsabilidade individual.
- 3. (CESPE/TRE-PE/AJAJ/2017) O modelo de administração pública implantado no Brasil, que preza por impessoalidade, profissionalismo e racionalidade técnica para combater a corrupção e o nepotismo, ficou conhecido como modelo**
 - a) burocrático.
 - b) gerencial.
 - c) de bem-estar.
 - d) oligárquico.
 - e) patrimonialista.

- 4. (CESPE/TCE-PE/Cargo 4/2017) No Estado burocrático, o poder racional-legal e os mecanismos de controle administrativo são utilizados para combater e evitar a corrupção e o nepotismo.**
- 5. (CESPE/TCE-PE/Cargo 4/2017) De acordo com o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado de 1995, o escopo da reforma do aparelho do Estado é mais restrito do que o da reforma do Estado: enquanto o primeiro está voltado para a eficiência da administração pública, orientando-a para a cidadania, o segundo é um projeto amplo relacionado às várias áreas do governo e ao conjunto da sociedade brasileira.**
- 6. (CESPE/TCE-PE/Cargo 3/2017) O Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, lançado em 1995, pautou-se na orientação de substituir a burocracia tradicional, weberiana, por um modelo mais próximo das práticas de gestão do setor privado e do modelo de Estado de bem-estar social.**
- 7. (CESPE/TCE-PE/Cargo 5/2017) O poder racional-legal, representado por princípios como impessoalidade e formalismo, é característico de um Estado que segue um modelo burocrático.**
- 8. (CESPE/FUB/Auxiliar em Administração/2016) As práticas patrimonialistas, que consistem em administrar bens públicos como se fossem bens próprios, fazem parte do modelo gerencialista, defendido pela Nova Administração Pública.**
- 9. (CESPE/TRE-PI/AJAA/2016) A respeito da evolução histórica das reformas administrativas no Brasil e dos modelos teóricos de administração pública, assinale a opção correta.**
 - a) A reorganização do poder público por meio da descentralização administrativa e flexibilização do sistema, com a criação dos entes da administração indireta, resulta do modelo gerencial implementado pelo plano diretor de reforma do aparelho do Estado.
 - b) A definição de critérios de seleção, a organização das instituições em hierarquias estabelecidas e os cargos com esfera de competência prevista em termos legais e sujeitos à

disciplina são algumas das características do modelo administrativo racional-legal.

c) O modelo racional-legal, pautado na modernização e no gerencialismo, originou-se da administração pública burocrática, que é fundamentada em uma gestão impregnada de administração familiar, na qual não há distinção, pelos gestores, entre o público e o privado.

d) O plano diretor de reforma do aparelho do Estado, ao introduzir o modelo racional-legal, predominante até a atualidade, representou uma significativa reforma e modernização da administração pública brasileira.

e) O modelo pós-burocrático, cujo principal objetivo é o abandono definitivo de todas as categorias da burocracia clássica, preconiza uma menor intervenção do Estado nas atividades econômicas.

10. (CESPE/TCE-PA/Auditor de Controle Externo – Administração/2016) O Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado foi criado na transição entre o governo de Collor e o de Itamar Franco, com a finalidade de aumentar a governança do Poder Executivo.

11. (CESPE/TCE-PA/Auditor de Controle Externo – Administração/2016) A reforma da gestão pública de 1995 instituiu na administração pública brasileira a dimensão gestão, a qual permitiu maior autonomia e introdução de novas formas de responsabilização para os gestores, como a administração por resultados, a competição administrada por excelência e o controle social.

12. (CESPE/TCE-PA/Auditor de Controle Externo – Administração/2016) O Decreto-lei n.º 200/1967, na tentativa de modernizar a gestão pública no Brasil, estabeleceu como princípios fundamentais o planejamento, a organização, o treinamento e a direção.

13. (CESPE/TRE-GO/TJAA/2015) A reforma administrativa ocorrida em 1967 pretendia o rompimento com a rigidez burocrática, e, para isso, as atividades da administração foram centralizadas e algumas instituições de administração indireta foram extintas.

14. (CESPE/TRE-GO/TJAA/2015) O Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), criado nos anos 30, tinha por objetivo a desburocratização da

administração pública do Brasil mediante a modernização de estruturas e processos.

- 15. (CESPE/TRE-GO/TJAA/2015) O modelo burocrático foi adotado por diversos países em substituição ao modelo patrimonialista de administração pública, no qual o patrimônio público não se distinguia do privado**
- 16. (CESPE/TRE-GO/TJAA/2015) Comparativamente a outros modelos, as desvantagens do modelo burocrático incluem a sua rigidez, que pode levar à ineficiência do aparelho administrativo.**
- 17. (CESPE/Polícia Federal/Agente de Polícia Federal/2014) O Decreto-lei n.º 200/1967, estatuto básico da reforma administrativa do governo militar, reafirmou a importância do planejamento entendido sob uma ótica tecnicista.**
- 18. (CESPE/Polícia Federal/Agente de Polícia Federal/2014) O Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) iniciou um movimento de profissionalização do funcionalismo público, mediante a implantação de um sistema de ingresso competitivo e de critérios de promoção por merecimento.**
- 19. (CESPE/CADE/ATA/2014) A reforma administrativa de 1967 deu ênfase à centralização, de modo a instituir o orçamento como princípio de racionalidade administrativa.**
- 20. (CESPE/TC-DF/Auditor de Controle Externo/2014) A reforma administrativa embutida no Decreto-Lei n.º 200/1967 impediu a sobrevivência de práticas patrimonialistas e fisiológicas nos diversos níveis da administração pública.**
- 21. (CESPE/TJ-CE/TJAA/2014) Com relação aos modelos de gestão pública patrimonialista, burocrático e gerencial, assinale a opção correta.**
 - a) A organização dos sistemas para o gerenciamento da administração pública fundamenta-se na teoria desenvolvida por Max Weber, excluindo-se, ainda conforme a teoria de Weber, a legitimidade para a prática dos atos de gestão com base na lei.

- b) O modelo de administração burocrático é considerado o primeiro modelo organizado de administração do Estado.
- c) A ideia de carreira, a hierarquia funcional, a impessoalidade, o formalismo e o desenvolvimento da profissionalização constituem princípios orientadores da administração burocrática.
- d) No modelo de administração patrimonialista, em sua forma desorganizada, havia clara distinção entre bens públicos e particulares.
- e) Um aspecto fundamental que contribuiu para a melhoria da administração patrimonialista foi o desenvolvimento de ferramentas para o controle dos abusos e da pessoalidade.

- 22. (CESPE/TC-DF/Auditor de Controle Externo/2014) A Constituição Federal de 1988 materializou um grande avanço em termos de administração pública gerencial, principalmente no que se refere à redução de custos dos recursos humanos e ao foco em resultados.**
- 23. (CESPE/CADE/ATA/2014) As ações efetivadas pelo DASP incluíram a institucionalização do sistema de recrutamento por meio de concurso público, o controle finalístico ou de resultados e as ascensões por mérito.**
- 24. (CESPE/CADE/ATA/2014) O Decreto-lei n.º 200/1967, o qual embasou a reforma administrativa de 1967, estabeleceu mecanismos de avaliação de desempenho dos entes descentralizados.**
- 25. (CESPE/CADE/ATA/2014) A criação do DASP representou a primeira reforma administrativa do país e a afirmação dos princípios centralizadores e hierárquicos da burocracia clássica.**
- 26. (CESPE/SUFRAMA/ATA/2014) A primeira reforma na administração pública brasileira ocorreu na década de 1930, durante o governo de Getúlio Vargas, e promovia a racionalidade técnica e a burocratização do Estado.**
- 27. (CESPE/CADE/Analista Técnico - Administrativo/2014) A fim de combater o nepotismo e a corrupção patrimonialista, o Estado burocrático orientava-se pelas ideias de profissionalização, flexibilização dos processos, impessoalidade e gestão participativa.**

- 28. (CESPE/MPU/Técnico Administrativo/2013) A reforma administrativa iniciada pelo Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) instituiu o Estado moderno no Brasil, com vistas ao combate ao patrimonialismo e à burocracia estatal**
- 29. (CESPE/MPU/Técnico Administrativo/2013) As grandes reformas administrativas do Estado brasileiro, ocorridas após 1930, foram do tipo patrimonialista, burocrática e gerencial.**
- 30. (CESPE/MPU/Técnico Administrativo/2013) Segundo a concepção burocrática de administração pública, o modo mais seguro de evitar o nepotismo e a corrupção no serviço público é por meio do controle rígido dos processos e procedimentos.**
- 31. (CESPE/TCE-RO/Agente Administrativo/2013) A organização pública geralmente encontra dificuldade para avaliar as necessidades dos seus clientes, que são os cidadãos, pois não consegue captar sinais claros do mercado.**
- 32. (CESPE/BACEN/Analista – Gestão e Análise Processual/2013) 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.**
- 33. (CESPE/TCE-RO/Agente Administrativo/2013) O controle dos abusos contra o patrimônio público é uma das características almejadas pela administração pública burocrática.**
- 34. (CESPE/Polícia Federal/Escrivão da Polícia Federal) Apesar de ainda estar vigente no Estado brasileiro, a administração pública burocrática é um modelo já ultrapassado e, portanto, deve ser suplantado por completo pelo modelo de administração pública gerencial, que tem por objetivo principal a efetividade das ações governamentais e das políticas públicas**
- 35. (CESPE/TRT10/Técnico Judiciário - Administrativo/2013) A reforma administrativa de 1967 promoveu a centralização progressiva das decisões no**

Poder Executivo federal nos moldes da administração burocrática.

- 36. (CESPE/TRT10/Técnico Judiciário - Administrativo/2013) O Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) foi criado com o objetivo de aprofundar a reforma administrativa destinada a organizar e racionalizar o serviço público no país.**
- 37. (CESPE/TRT10/Técnico Judiciário - Administrativo/2013) A transição democrática de 1985 representou um avanço na modernização da administração pública, na medida em que atribuiu à administração indireta normas de funcionamento idênticas às que regem a administração direta.**
- 38. (CESPE/TRT10/Técnico Judiciário - Administrativo/2013) A burocracia nos moldes weberianos é definida como o tipo ideal de organização que aplica, em sua forma mais pura, a autoridade racional-legal.**
- 39. (CESPE/TRT10/Técnico Judiciário - Administrativo/2013) Preservando a ideologia do formalismo e do rigor técnico da burocracia tradicional, a administração pública gerencial proporcionou um sistema de gestão e controle centrado em resultados.**
- 40. (CESPE/TRT10/Técnico Judiciário - Administrativo/2013) A gestão pública empreendedora implica a busca por resultados, visando atender às necessidades dos cidadãos e não aos interesses da burocracia mediante o estímulo da sua parceria com sociedade.**
- 41. (CESPE/TRT10/Técnico Judiciário - Administrativo/2013) Aproximando-se do modelo tradicional burocrático, o governo empreendedor visa estimular a ação e a parceria da sociedade, exercendo forte controle sobre a economia.**
- 42. (CESPE/TRT10/Técnico Judiciário - Administrativo/2013) O modelo de administração burocrática adotado no Brasil separou serviços de controle e passou a definir, medir e analisar resultados.**

Questões sobre convergências e diferenças entre gestão pública e privada

- 43. (CESPE/TRF1/AJAA/2017) Assim como as organizações privadas, os tribunais devem zelar pela excelência nos serviços prestados, preservados e respeitados os aspectos inerentes à sua natureza pública.**
- 44. (CESPE/TRT8 /AJAA/2016) No que se refere às convergências e diferenças entre a gestão pública e a gestão privada, assinale a opção correta.**
- a) Tanto na gestão pública quanto na privada, as práticas da transparência e da equidade são obrigatórias.
 - b) Os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência devem ser obedecidos obrigatoriamente de forma igualitária pela administração pública e privada.
 - c) O governo e as empresas públicas existem para servir aos interesses gerais da sociedade, ao passo que as responsabilidades das empresas privadas são inerentes à natureza e à dimensão do poder a elas atribuído legalmente.
 - d) Na administração pública, tal qual na iniciativa privada, o administrado / cliente só pode ser cobrado pelo bem ou serviço que efetivamente utilizar.
 - e) No contexto das entidades públicas, a eficiência e a eficácia — mensuradas na iniciativa privada por fatores como aumento de receitas e expansão de mercados — estão relacionadas à correta utilização dos recursos e, primordialmente, à qualidade do atendimento prestado ao cidadão e à sociedade.
- 45. (CESPE/DPU/Técnico em Assuntos Educacionais/2016) Um ponto de convergência dos setores público e privado é o fato de os gestores de ambos os setores agirem de acordo com as instruções apresentadas por seus superiores.**
- 46. (CESPE/CNJ/Analista Judiciário/2013) A busca pela eficiência, eficácia e efetividade é um exemplo de como as gestões pública e privada convergem em termos de filosofia de gestão e prestação de serviços na atualidade.**
- 47. (FCC/Copergás – PE/Analista Administrador/2016) O atual cenário econômico vem impondo às empresas, públicas e privadas, grandes desafios para manter sua**

sustentabilidade. Ocorre que, quando se trata de uma sociedade de economia mista, existem algumas limitações de ordem institucional para o enfrentamento de tais desafios, dentre elas,

- a) o espectro reduzido para a criação de novos negócios, dado que a mesma somente pode explorar o objeto social descrito na lei que autoriza a sua criação.
- b) a impossibilidade de adoção mais ampla de estratégias de gestão mercadológica, pois tais empresas, ainda que atuem em regime de competição no mercado, não podem realizar propaganda e divulgação de marca.
- c) a inaplicabilidade do conceito de vantagem competitiva, que preconiza que a sua oferta seja a escolhida pelos seus clientes e clientes potenciais, dentre todas as ofertas disponíveis no seu mercado de atuação.
- d) as dificuldades para gestão de informações do mercado, tendo em vista que uma sociedade de economia mista não pode se valer de instrumentos de direito privado para sua atuação.
- e) a submissão às limitações tarifárias fixadas pelas agências reguladoras, quando prestadoras de serviços públicos, o que não ocorre com as concessionárias privadas.

48. (FCC/TRT19-AL/AJAA/2014) Gestão pública e gestão privada apresentam algumas convergências importantes, mas também diferenças significativas em decorrência da natureza e regime jurídico aplicável a cada qual. A respeito do tema, considere:

- I. Os conceitos de eficiência, eficácia e efetividade são próprios da gestão privada, aplicando-se à gestão pública apenas de forma subsidiária ao princípio do interesse público.
- II. O princípio da legalidade aplicável à gestão pública possui a mesma conotação do aplicável à gestão privada, tendo, contudo, maior prevalência na gestão pública.
- III. O cliente da iniciativa privada paga, apenas, pelos serviços que utiliza, enquanto o cliente da Administração pública os financia através de tributos, mesmo sem usá-los.

Está correto o que consta APENAS em

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

49. (FCC/TST/Analista Judiciário - Área Administrativa/2012) Ao tratar de divergências e

convergências entre a administração pública e a administração privada, é correto afirmar:

- a) Na administração pública, faz-se diferenciação entre pessoas, o que é regra na gestão privada, a exemplo da segmentação de públicos e mercados.
- b) O conceito de partes interessadas é semelhante para ambos, visto que suas decisões, focam interesses de grupos mais diretamente afetados por uma questão.
- c) A administração pública só pode fazer o que a lei permite, enquanto a iniciativa privada pode fazer tudo o que não estiver proibido por lei.
- d) A administração possui maior agilidade na área privada, dado que os servidores públicos possuem menor interesse na gestão e recursos menos competitivos.
- e) A administração pública empenha o mínimo de recursos para o desenvolvimento sustentável, enquanto que na gestão privada, o investimento em sustentabilidade é diferencial competitivo.

50. (FCC/TRE-CE/Analista Judiciário -

Contabilidade/2012) As organizações humanas formais, sejam privadas ou públicas, representam uma espécie de arranjo entre os variáveis objetivos, atividades e recursos, num processo de gestão conhecido como planejamento, organização, direção e controle, em que os paradigmas ou modelos de gestão são decididos e implantados para fazer funcionar a organização. A obtenção de recursos para sustentar o funcionamento da organização pública difere da organização privada devido

- a) à transformação de desejos em necessidades pela organização pública.
- b) ao poder de barganha dos fornecedores de serviços públicos.
- c) ao poder de barganha dos Clientes-cidadãos.
- d) ao poder extroverso.
- e) à liderança em custos dos entes públicos.

51. (FCC/TRT 4ª Região/Analista Judiciário - Área Administrativa/2011) Com relação às convergências entre a gestão pública e a gestão privada, considere as afirmativas abaixo.

I. Deve-se gerir um órgão público como quem administra uma empresa, isto é, buscando compatibilizar custos e resultados, atuar com os olhos no cliente- consumidor e tomar decisões rápidas para aproveitar oportunidades de mercado.

II. A gestão pública funciona exclusivamente sob a forma do modelo burocrático, o que a impede de focar necessidades especiais dos cidadãos.

III. Os órgãos públicos existem para servir a todos igualmente, independentemente da capacidade de pagar pelo serviço prestado, o que pode dificultar alcançar a agilidade e a eficiência das empresas privadas.

IV. Os órgãos públicos devem operar sem levar em conta princípios típicos da gestão privada, como a economicidade e a eficiência.

V. Os servidores públicos estão submetidos a normas jurídicas e a condições de trabalho que impedem sua responsabilização diante das possíveis falhas no atendimento aos cidadãos.

Estão corretas SOMENTE

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

QUESTÕES SOBRE GOVERNANÇA, GOVERNABILIDADE E ACCOUNTABILITY

- 52. (CESPE/TCE-PR/Analista de Controle – Administração/2016) Governança na administração pública está relacionada ao uso do poder expresso por meio da obrigação de prestar contas, enquanto accountability está relacionada à capacidade de governar, decidir e implantar políticas públicas.**
- 53. (CESPE/FUNPRESP-EXE/Analista/2016)O princípio de *accountability* estabelece que os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação e responder integralmente por todos os atos praticados no exercício de suas funções.**
- 54. (CESPE/TCE-SC/Auditor Fiscal de Controle Externo – Administração/2016) Na administração pública, o termo *accountability* inclui a obrigação de os agentes públicos prestarem contas, a utilização de boas práticas de gestão e a responsabilização pelos atos e resultados decorrentes da utilização de recursos públicos.**
- 55. (CESPE/TRE-PI/AJAJ/2016) A respeito dos elementos que caracterizam governabilidade, governança e *accountability* na administração pública, assinale a opção correta.**
- a) A governança pública é caracterizada pelo atendimento dos interesses dos cidadãos por meio da implantação de políticas públicas, preservando-se o equilíbrio financeiro e os interesses do governo.
 - b) Governabilidade refere-se à capacidade de governar, à eficiência na gestão da máquina pública e à implantação das políticas públicas.
 - c) O termo *accountability* está relacionado aos lançamentos contábeis das receitas e despesas de um órgão público para controle orçamentário, cuja finalidade primordial é a elaboração de demonstrações financeiras.
 - d) As câmaras setoriais existentes no Brasil, por possuírem integrantes de sindicatos e empresariados, são exemplos de corporativismo e visam reforçar a governabilidade, embora representem ameaça para a governança do país.
 - e) As entidades sindicais, legitimadas pelo governo, retratam um exemplo típico de clientelismo, uma vez que possuem poderes para representar classes trabalhistas e defender os interesses governamentais.

- 56. (CESPE/TRE-PI/AJAJ/2016 - ADAPTADA) A adoção do accountability governamental minimiza a responsabilização dos governantes, devido à eficiência das tecnologias utilizadas para sistematizar os meios de prestação de contas.**
- 57. (CESPE/CGE-PI/Auditor Governamental/2015) Para a administração pública, governabilidade e governança são sinônimos e se referem, como conceito, às condições e à legitimidade do governo perante a sociedade.**
- 58. (CESPE/TCU/Auditor Fiscal de Controle Externo/2015) Accountability consiste no dever do cidadão de realizar o controle social da administração pública.**
- 59. (CESPE/BACEN/Analista – Gestão e Análise Processual/2013) Durante a definição de um modelo de governança, decidem-se os processos, costumes, políticas, leis, regulamentos e instituições que regulamentarão a atuação de um governo. Esse processo de decisão pressupõe a análise de determinados aspectos, como nível de transparência a ser adotado na gestão, nível de responsabilização dos envolvidos e prestação de contas.**
- 60. (CESPE/ANEEL/Analista Administrativo/2010) Todas as informações que influem nos processos decisórios das organizações devem ser de conhecimento exclusivo da governança corporativa.**
- 61. (CESPE/TCU/Auditor Federal de Controle Externo – Auditoria/2011) Governança trata do aperfeiçoamento dos conflitos de interesses presentes em determinada sociedade quando se trata de defender interesses.**
- 62. (CESPE/TCU/Auditor Federal de Controle Externo – Auditoria/2011) Entre outros aspectos, a governança trata das condições sistêmicas sob as quais se dá o exercício de poder em determinada sociedade.**
- 63. (CESPE/EBC/Técnico – Administração/2011) Governança e governabilidade são conceitos distintos, contudo fortemente relacionados, até mesmo, complementares. O primeiro refere-se às condições substantivas de exercício do poder e de legitimidade do**

Estado; o segundo representa os aspectos instrumentais do exercício do poder, ou seja, a capacidade do Estado de formular e implementar políticas públicas.

- 64. (CESPE/INSS/Técnico do Seguro Social/2008)**
Visando-se ao fortalecimento da regulação coordenada pelo Estado, é importante reforçar a governança, que diz respeito à maneira pela qual o poder é exercido no gerenciamento dos recursos sociais e econômicos de um país, e que engloba, desse modo, as técnicas de governo.

10. Gabarito

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

11. Bibliografia

- MARTINS, Humberto Falcão. **Gestão de Recursos Públicos**: Orientação para Resultados e Accountability. Revista Eletrônica sobre a Reforma do Estado. n.3, set/out/nov. Salvador, 2005.
- BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília: Presidência da República, 1995.
- MATIAS-PEREIRA, José. **Curso de Administração Pública**: foco nas instituições e ações governamentais. 3ª Edição. São Paulo: Atlas, 2010.
- IPEA. **Accountability e Controle Social na Administração Pública Federal**. In: Estado, Instituições e Democracia: democracia. Livro 9. Vol. 2. Brasília: IPEA, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública**. 2a ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- MARINI, Caio. **Gestão Pública no Brasil**: Temas preservados e Temas Emergentes na Formação da Agenda. VII Congresso da Associação de Estudos Brasileiros BRASA - *Brazilian Studies Association*, junho, 2004.
- CARNEIRO, João Geraldo Piquet. **Bases de uma Reforma Administrativa de Emergência**. Forum Especial como ser o melhor dos BRICS. Instituto Nacional de Altos Estudos. Rio de Janeiro, 2008.
- Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Gestão Pública para um Brasil de Todos**: plano de gestão do governo Lula. Brasília: MP, SEGES, 2003.

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.