

## **Aula 00**

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

Autor:  
**Abraão Pereira**

24 de Julho de 2026

# ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E REFORMAS ADMINISTRATIVAS

|                                                                          |           |
|--------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Apresentação.....</b>                                                 | <b>2</b>  |
| <b>O que é o Passo Estratégico?.....</b>                                 | <b>3</b>  |
| <b>Análise Estatística .....</b>                                         | <b>4</b>  |
| <i>Análise geral .....</i>                                               | <i>4</i>  |
| <i>O que é mais cobrado dentro do assunto? .....</i>                     | <i>5</i>  |
| <b>Roteiro de revisão e pontos do assunto que merecem destaque .....</b> | <b>6</b>  |
| <b>Aposta estratégica.....</b>                                           | <b>18</b> |
| <b>Questões estratégicas .....</b>                                       | <b>19</b> |
| <b>Questionário de revisão e aperfeiçoamento .....</b>                   | <b>35</b> |
| <i>Perguntas .....</i>                                                   | <i>35</i> |
| <i>Perguntas com respostas.....</i>                                      | <i>37</i> |



# APRESENTAÇÃO

Olá!

Sou o professor **Abraão Pereira**.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



## O QUE É O PASSO ESTRATÉGICO?

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

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

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

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

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

Assim, se você vai utilizar o Passo Estratégico:

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

### Seu cantinho de estudos famoso!

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



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

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



## ANÁLISE ESTATÍSTICA

### Análise geral

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

Nossa amostragem foi formada por **372 questões da FGV, dos anos de 2021 a 2026.**

| Assunto                                                   | Grau de incidência |
|-----------------------------------------------------------|--------------------|
| Governabilidade, Governança e Intermediação de Interesses | 28,76%             |
| Políticas Públicas                                        | 18,82%             |
| Modelos Teóricos de Gestão Pública                        | 18,01%             |
| Accountability e Transparência                            | 12,63%             |
| Gestão da Qualidade                                       | 9,14%              |
| Gestão por Resultados                                     | 9,14%              |
| Evolução da Administração Pública no Brasil               | 7,26%              |
| Governo Eletrônico                                        | 4,03%              |
| Empreendedorismo Governamental                            | 1,34%              |



## O que é mais cobrado dentro do assunto?

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

Essa amostragem foi formada por **80 questões da FGV, dos anos de 2021 a 2026.**

| Tópico                                        | Grau de incidência |
|-----------------------------------------------|--------------------|
| Administração Gerencial (Nova Gestão Pública) | 38.75%             |
| Administração Burocrática                     | 26.25%             |
| Reforma Gerencial                             | 25.00%             |
| Reforma Burocrática                           | 6.25%              |
| Patrimonialismo no Brasil                     | 1.25%              |



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

A ideia desta seção é apresentar um roteiro para que você realize uma revisão completa do assunto e, ao mesmo tempo, destacar aspectos do conteúdo que merecem atenção.

### Conceito de Estado, Governo e Administração Pública

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

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

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

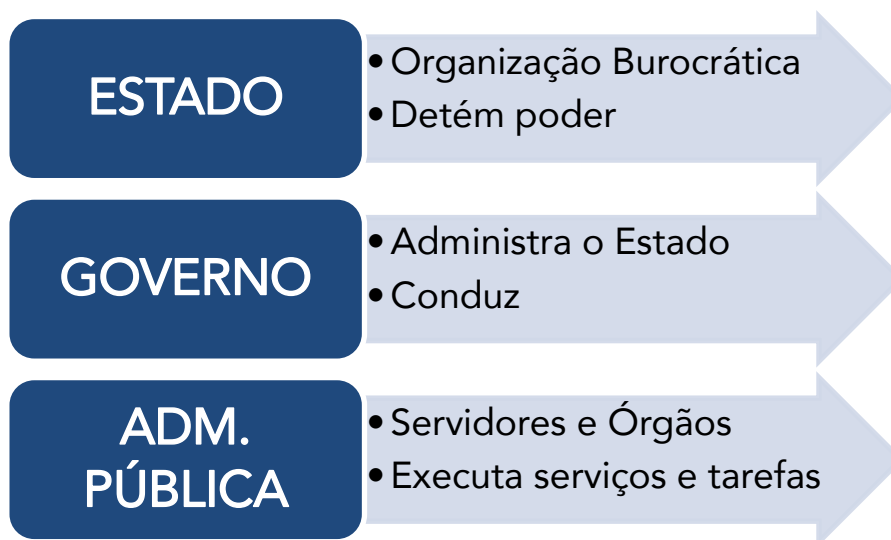
**Governo:** Administra o Estado e suas funções. Atua como o responsável por guiar o Estado, assim como o motorista conduz um ônibus. Porém, o Governo não age sozinho.

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

#### Dicas para Memorização:

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

Podemos esquematizar da seguinte forma:



## Modelos de Estado

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

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

Ainda sobre o Estado Absolutista é importante memorizar o seguinte:

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

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

Já sobre o Estado Liberal é importante memorizar o seguinte:

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

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

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

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





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

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

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

Utilize a tabela abaixo para fins de revisão rápida.

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



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

## Tipos de Dominação

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

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

### Dominação Tradicional:

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

### Dominação Carismática:

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

### Dominação Racional-Legal:

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



A tabela pode auxiliar no processo de revisão:

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

## Modelos Teóricos de Administração Pública

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

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

Memorize as seguintes características principais:

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



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

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

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

É importante que decore as seguintes características do modelo:

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

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

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

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

Decore as seguintes características:



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

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

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

- **Gerencialismo Puro:** Este estágio inicial da NAP surgiu com o foco em reduzir os custos e aumentar a eficiência na gestão pública, inspirado nas práticas da administração privada. O objetivo principal era tornar o setor público mais enxuto, com foco na eficiência operacional, muitas vezes às custas de outros fatores. O cidadão é visto mais como um contribuinte (taxpayer) que financia o Estado, e há uma forte ênfase na redução de despesas e na produtividade.
- **Consumerism:** O foco deste estágio é na satisfação do cidadão como cliente dos serviços públicos. Além de eficiência, o Consumerism busca melhorar a qualidade dos serviços prestados, colocando o usuário como o centro das políticas públicas. O conceito de "cidadão-cliente" é introduzido, sugerindo que o governo deve adaptar seus serviços para atender melhor às necessidades individuais dos cidadãos.
- **Public Service Orientation (PSO):** O estágio mais avançado da NAP, o PSO foca no cidadão não apenas como cliente, mas como cidadão ativo e participante das decisões públicas. A equidade, a transparência e a responsabilidade social ganham destaque. O objetivo aqui é garantir a



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

Esquematisando:



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

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

Abaixo temos um resumo dos modelos de Administração Pública:

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



## Evolução da Administração Pública no Brasil

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

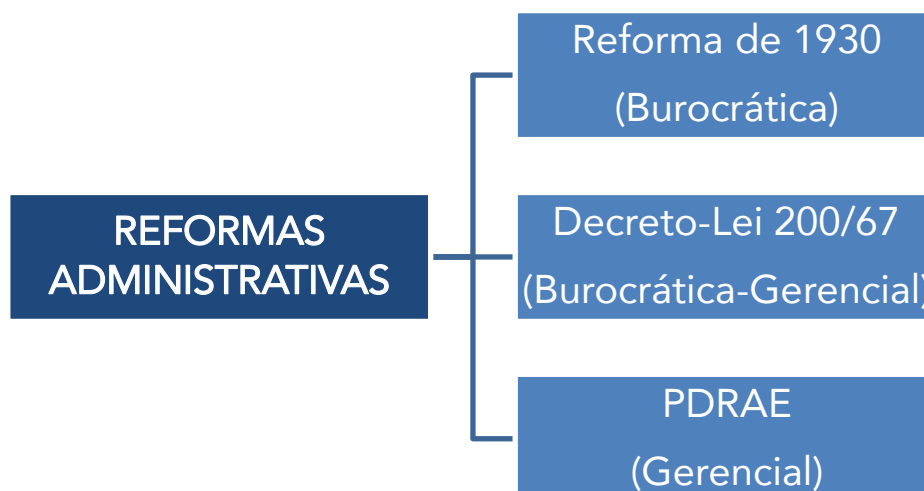
Lembre-se que três grandes reformas marcaram essa evolução:

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

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

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

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



## Reforma Administrativa de 1930 e criação do DASP

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

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

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





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

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

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

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

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

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

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

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

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

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





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

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

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

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

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

Memorize os objetivos, diretrizes e principais medidas do PDRAE:

### - Objetivos:

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

### - Diretrizes:

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

### - Principais Medidas:

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



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

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

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



## APOSTA ESTRATÉGICA

*A ideia desta seção é apresentar os pontos do conteúdo que mais possuem chances de serem cobrados em prova, considerando o histórico de questões da banca em provas de nível semelhante à nossa, bem como a experiência do professor.*

Dentro do assunto “ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E REFORMAS ADMINISTRATIVAS”, o tópico “Administração Gerencial (Nova Gestão Pública)” é o ponto que acreditamos ser o que possui mais chances de ser cobrado pela banca, conforme análise realizada no tópico “O que é mais cobrado dentro do assunto?”.

### MODELOS DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

#### ADMINISTRAÇÃO PATRIMONIALISTA

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

#### ADMINISTRAÇÃO BUROCRÁTICA

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

#### ADMINISTRAÇÃO GERENCIAL

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



## QUESTÕES ESTRATÉGICAS

*Nesta seção, apresentamos e comentamos uma amostra de questões objetivas selecionadas estrategicamente: são questões com nível de dificuldade semelhante ao que você deve esperar para a sua prova e que, em conjunto, abordam os principais pontos do assunto. A ideia, aqui, não é que você fixe o conteúdo por meio de uma bateria extensa de questões, mas que você faça uma boa revisão global do assunto a partir de, relativamente, poucas questões.*

### 1) FGV - 2026 - Especialista Legislativo (ALERJ)/Nível III/Administração Geral

Uma autarquia planeja reformar sua estrutura organizacional com o objetivo de reforçar a legitimidade de suas decisões e aumentar a previsibilidade dos resultados administrativos.

O grupo técnico responsável optou por adotar princípios inspirados na burocracia de tipo ideal formulada por Weber, destacando elementos como o predomínio da autoridade legal, a separação entre o ocupante do cargo e os meios de administração e a estrutura hierárquica claramente definida. Entretanto, parte da equipe argumentou que a simples adoção dessas características formais não garantia, por si só, maior racionalidade, podendo inclusive gerar rigidez excessiva e baixa adaptabilidade às mudanças do ambiente institucional.

Sobre a situação apresentada, considerando a análise de Weber sobre a dominação legítima e burocracia, assinale a opção que melhor expressa o fundamento teórico que sustenta a adoção do modelo burocrático.

- a) A burocracia é fundamentada na autoridade tradicional, pois sua legitimidade deriva da continuidade das práticas organizacionais e da sucessão dos gestores ao longo das gerações administrativas.
- b) A racionalidade da burocracia decorre do predomínio da autoridade carismática, que garante obediência pela devoção ao dirigente e fortalece a eficácia dos processos administrativos.
- c) A burocracia ideal é sustentada pela autoridade legal-racional, que estabelece bases impessoais de obediência e permite a coordenação eficiente de grandes contingentes de servidores submetidos a regras formais.
- d) A eficiência burocrática deriva principalmente da autonomia pessoal dos funcionários, que detêm propriedade dos meios administrativos e podem ajustar livremente seus métodos de trabalho.
- e) O modelo burocrático depende de relações pessoais diretas entre superiores e subordinados, garantindo flexibilidade nas ordens e permitindo que o cargo seja apropriado pelo seu titular.

### COMENTÁRIOS

Vamos lembrar os três tipos de dominação legítima apresentados por Max Weber:



**Tradicional:** baseada na crença na santidade das tradições e na legitimidade daqueles que exercem a autoridade segundo os costumes.

**Carismática:** fundamentada na devoção às qualidades extraordinárias atribuídas a uma pessoa.

**Legal-racional:** baseada na crença na legalidade das normas e no direito de mando daqueles que ocupam cargos definidos por essas regras.

A burocracia de tipo ideal está vinculada à autoridade legal-racional. Nela, a obediência é dirigida ao cargo e às normas impessoais, e não à pessoa do dirigente. A hierarquia, a especialização, a profissionalização e a separação entre o ocupante do cargo e os meios administrativos tornam possível coordenar grandes organizações de forma previsível.

Agora, analisando as alternativas, temos:

Alternativa A – **INCORRETA** – A autoridade tradicional baseia-se nos costumes e na continuidade das tradições. A burocracia moderna, para Weber, fundamenta-se na autoridade legal-racional.

Alternativa B – **INCORRETA** – A autoridade carismática decorre da devoção às qualidades excepcionais do líder, enquanto a burocracia se apoia em regras impessoais e cargos formalmente definidos.

Alternativa C – **CORRETA** – Perfeito! A burocracia ideal é sustentada pela autoridade legal-racional, que estabelece obediência impessoal às normas e permite a coordenação de grandes estruturas administrativas.

Alternativa D – **INCORRETA** – Na burocracia, os funcionários não são proprietários dos meios de administração. Além disso, sua atuação é delimitada por competências e regras formais.

Alternativa E – **INCORRETA** – O modelo burocrático reduz a personalização das relações e separa o cargo de seu ocupante. O cargo não pode ser apropriado pessoalmente pelo titular.

**Gabarito: C**

---

## 2) FGV - 2025 - Auditor de Controle Externo (TCE RR)/Controle Externo

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

Assinale a opção que descreve corretamente a Administração Pública Weberiana.

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



## COMENTÁRIOS

A expressão Administração Pública Weberiana é utilizada de forma ampla para identificar um modelo tradicional de administração caracterizado pela hierarquia, profissionalização, impessoalidade, regras formais, divisão de competências e seleção baseada na capacidade técnica. Portanto, não se trata de um modelo limitado ao Brasil, à Prússia ou ao período histórico vivido por Weber.

Agora, analisando as alternativas, temos:

Alternativa A – **INCORRETA** – O modelo weberiano não se aplica exclusivamente à Administração Pública brasileira, podendo ser identificado em diferentes países e contextos institucionais.

Alternativa B – **INCORRETA** – A Administração Pública Weberiana não deriva apenas de rascunhos não publicados, mas da sistematização e da aplicação mais ampla dos princípios associados à burocracia racional-legal.

Alternativa C – **INCORRETA** – Embora Weber tenha analisado experiências europeias, o modelo não é exclusivamente prussiano nem fica restrito ao período em que o autor viveu.

Alternativa D – **CORRETA** – A expressão funciona como um rótulo geral para a Administração Pública tradicional, hierárquica, profissional e baseada na capacidade, inclusive em contextos não europeus e posteriores à modernidade clássica.

Alternativa E – **INCORRETA** – O modelo weberiano não se opõe à hierarquia e à burocracia. Ao contrário, esses são elementos centrais de sua estrutura.

**Gabarito: D**

---

### 3) FGV - 2026 - Especialista Legislativo (ALERJ)/Nível III/Administração Geral

A Secretaria Estadual de Administração Pública propôs adotar um modelo fortemente inspirado na Nova Gestão Pública (NGP), enfatizando excelência gerencial, indicadores de produtividade, atendimento ao cliente, competição interna e contratos de desempenho. Parte da equipe técnica, porém, alertou que certas premissas teóricas da NGP podem produzir efeitos indesejados.

Considerando as críticas à Nova Gestão Pública, assinale a opção que melhor expressa um limite estrutural do gerencialismo quando aplicado ao setor público.

a) A NGP pressupõe a homogeneidade dos serviços públicos, o que facilita a identificação precisa dos clientes e permite que todos sejam tratados como consumidores individuais com preferências claramente expressas.

b) A NGP é baseada na suposição de que os servidores são motivados exclusivamente por espírito público, o que mitiga o uso de incentivos individuais vinculados ao desempenho.



c) A NGP fortalece a legitimidade democrática ao substituir processos deliberativos por mecanismos de escolha individual de serviços, permitindo que os cidadãos decidam isoladamente a alocação dos recursos públicos.

d) A NGP elimina conflitos de interesse porque a lógica do consumidor assegura distribuição equilibrada dos recursos públicos, já que todos manifestam suas preferências de maneira igualitária.

e) A NGP adota valores do mercado que tendem a favorecer grupos com maior capacidade de vocalização, podendo gerar desigualdades na responsividade estatal e deslocar a atenção do interesse público para demandas particulares.

## COMENTÁRIOS

A Nova Gestão Pública incorporou ao setor público instrumentos e valores típicos do mercado, como competição, mensuração de resultados, contratos de desempenho e orientação para o cliente. Entre as críticas ao modelo está o risco de tratar o cidadão apenas como consumidor, deixando em segundo plano valores como igualdade, participação democrática e interesse público.

Além disso, grupos com maior capacidade econômica, política ou organizacional podem expressar suas demandas com mais força, influenciando a responsividade estatal e ampliando desigualdades.

Agora, analisando as alternativas, temos:

Alternativa A – **INCORRETA** – Os serviços públicos são heterogêneos e envolvem interesses coletivos, direitos e deveres. Nem sempre é possível identificar um cliente individual com preferências claramente delimitadas.

Alternativa B – **INCORRETA** – A NGP costuma adotar incentivos, metas e mecanismos de desempenho, não partindo da premissa de motivação exclusivamente baseada no espírito público.

Alternativa C – **INCORRETA** – A substituição de processos deliberativos por escolhas individuais pode enfraquecer, e não fortalecer, a legitimidade democrática e a construção coletiva do interesse público.

Alternativa D – **INCORRETA** – A lógica do consumidor não elimina conflitos nem garante igualdade de influência, pois os grupos possuem capacidades diferentes de vocalizar suas preferências.

Alternativa E – **CORRETA** – A adoção de valores de mercado pode favorecer grupos com maior capacidade de pressão, gerar desigualdades na resposta estatal e deslocar o foco do interesse público para demandas particulares.

**Gabarito: E**

### 4) FGV - 2026 - Analista Legislativo (ALERO)/Administração





O avanço do gerencialismo na Administração Pública reforçou o uso de indicadores, metas, resultados e instrumentos tecnológicos como meios de aumentar a eficiência e a transparência da ação estatal. Contudo, pesquisas recentes indicam que a ampliação do governo eletrônico, embora compatível com a lógica gerencial, não assegura automaticamente o fortalecimento do controle social nem da Accountability democrática.

Considerando essa relação entre gerencialismo, governo eletrônico e controle social, é correto afirmar que

- a) a adoção de ferramentas digitais no modelo gerencial é suficiente para garantir controle social efetivo, independentemente da participação cidadã.
- b) a lógica gerencial contribui para a transparência, mas o controle social depende também de participação, mediação institucional e espaços democráticos de deliberação.
- c) os limites do controle social decorrem majoritariamente da baixa capacidade técnica dos portais eletrônicos governamentais.
- d) os mecanismos digitais, ao ampliarem a eficiência administrativa, substituem os canais presenciais de participação e controle social.
- e) a ênfase gerencial em resultados assegura igualdade de voz entre os cidadãos no ambiente digital.

## COMENTÁRIOS

O governo eletrônico pode ampliar o acesso às informações, facilitar a prestação de serviços e contribuir para a transparência. Entretanto, disponibilizar dados e ferramentas digitais não garante, por si só, participação efetiva nem controle social.

Para que haja Accountability democrática, também são necessários canais de participação, mediação institucional, capacidade de compreensão das informações e espaços em que a sociedade possa discutir, questionar e influenciar as decisões públicas.

Agora, analisando as alternativas, temos:

Alternativa A – **INCORRETA** – As ferramentas digitais são instrumentos importantes, mas o controle social exige participação cidadã e condições institucionais para que a sociedade influencie a atuação estatal.

Alternativa B – **CORRETA** – A transparência favorecida pelo gerencialismo e pelo governo eletrônico precisa ser acompanhada de participação, mediação institucional e espaços democráticos de deliberação.

Alternativa C – **INCORRETA** – As limitações não são apenas técnicas. Elas também envolvem desigualdades de acesso, ausência de participação, baixa capacidade de influência e fragilidade dos canais institucionais.





Alternativa D – **INCORRETA** – Os mecanismos digitais podem complementar os canais presenciais, mas não necessariamente os substituem, especialmente diante das desigualdades de acesso e participação.

Alternativa E – **INCORRETA** – A adoção de metas e indicadores não assegura igualdade de voz, pois os cidadãos possuem diferentes condições de acesso, informação e capacidade de mobilização.

**Gabarito: B**

---

### 5) FGV - 2026 - Analista Legislativo (ALERO)/Administração

No debate sobre a Reforma do Estado no Brasil, parte da literatura tem destacado que a discussão sobre o serviço civil e as organizações públicas tem sido frequentemente conduzida sob uma ótica restrita, com ênfase predominante em aspectos fiscais e administrativos. Esse enfoque tende a limitar a incorporação de abordagens estratégicas voltadas ao fortalecimento institucional, ao desempenho organizacional e à construção de confiança dos cidadãos nas instituições públicas.

Considerando esse contexto, é correto afirmar que uma crítica recorrente à condução da Reforma do Estado no país refere-se

- a) à adoção de uma visão predominantemente fiscal do serviço civil, centrada na folha de pagamentos e pouco orientada ao fortalecimento institucional.
- b) à inexistência de mecanismos legais para a realização de concursos públicos e gestão de carreiras.
- c) à ausência de qualquer debate sobre eficiência e desempenho na administração pública.
- d) à excessiva autonomia estratégica conferida aos servidores públicos na formulação de políticas.
- e) à completa superação do imaginário social que associa o serviço civil à ineficiência.

### COMENTÁRIOS

Uma crítica frequente à Reforma do Estado no Brasil é o predomínio de uma perspectiva fiscal sobre o serviço civil. Nessa visão, os servidores e as estruturas administrativas são analisados principalmente a partir do impacto da folha de pagamentos e da necessidade de contenção de despesas.

Esse enfoque pode deixar em segundo plano questões estratégicas, como fortalecimento das capacidades estatais, profissionalização, desempenho das organizações públicas e construção de confiança dos cidadãos nas instituições.

Agora, analisando as alternativas, temos:



Alternativa A – **CORRETA** – A crítica recai justamente sobre a visão predominantemente fiscal do serviço civil, centrada nos gastos com pessoal e pouco orientada ao fortalecimento institucional e estratégico do Estado.

Alternativa B – **INCORRETA** – Existem mecanismos legais para concursos públicos, organização de carreiras e gestão de pessoal. A crítica não se refere à inexistência absoluta desses instrumentos.

Alternativa C – **INCORRETA** – A eficiência e o desempenho fazem parte do debate sobre a Reforma do Estado. O problema apontado é a limitação da análise, muitas vezes concentrada na dimensão fiscal.

Alternativa D – **INCORRETA** – A crítica não está relacionada à concessão de autonomia estratégica excessiva aos servidores, mas à ausência de uma visão mais ampla sobre capacidades e fortalecimento institucional.

Alternativa E – **INCORRETA** – O imaginário que associa o serviço civil à ineficiência não foi completamente superado e ainda influencia parte do debate público sobre a Administração.

**Gabarito: A**

---

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

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

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

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

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

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

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

As afirmativas são, respectivamente,

a) F – F – V – F.

b) V – V – F – V.

c) F – F – F – F.

d) V – F – F – F.



e) V – V – V – V.

## COMENTÁRIOS

Vamos analisar cada uma das afirmativas

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

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

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

Alternativa IV – VERDADEIRA – De fato administração gerencial tenta mudar o formato em relação à burocrática. O foco passa a ser em resultados, eliminando formalismos e rigidez. Entretanto, deve-se lembrar que não houve um rompimento total, tendo em vista que ainda restam resquícios do modelo burocrático.

**Gabarito: B**

---

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

O *public service orientation* é um dos estágios da administração gerencial e traz conceitos mais ligados à cidadania como:

- a) eficiência.
- b) equidade.
- c) qualidade.
- d) economia.
- e) efetividade.

## COMENTÁRIOS

Vamos lembrar dos três estágios:

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

- **Consumerism:** O foco deste estágio é na satisfação do cidadão como cliente dos serviços públicos. Além de eficiência, o Consumerism busca melhorar a qualidade dos serviços prestados,



colocando o usuário como o centro das políticas públicas. O conceito de "cidadão-cliente" é introduzido, sugerindo que o governo deve adaptar seus serviços para atender melhor às necessidades individuais dos cidadãos.

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

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

**Gabarito: B**

---

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

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

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

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

Está correto o que se afirma em

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

### COMENTÁRIOS:

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

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



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

**Gabarito: E**

---

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

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

Assinale a opção que compreende uma característica da administração burocrática weberiana:

- a) Discricionariedade do burocrata do nível da rua.
- b) Estrutura organizacional plana.
- c) Atividade profissional que exige remuneração variável.
- d) Estatuto da instabilidade funcional.
- e) Meritocracia e igualdade de acesso aos cargos públicos

### COMENTÁRIOS:

Analisando as alternativas:

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

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

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

Afirmativa D – INCORRETA – O servidor era estável.

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

**Gabarito: E**

---

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

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

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

- a) Procura otimizar a eficiência.



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

### COMENTÁRIOS:

Analisando as alternativas:

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

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

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

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

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

**Gabarito: A**

---

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

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

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

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

### COMENTÁRIOS:

Vamos lembrar dos três estágios:



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

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

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

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

## Gabarito: D

---

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

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

Nesse contexto, uma importante abordagem é a do chamado "novo serviço público". Considerando essa perspectiva, analise se as afirmativas a seguir estão coerentes com os princípios do "novo serviço público" e assinale (V) para a afirmativa verdadeira (coerente) e (F) para a falsa (não coerente).

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

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





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

As afirmativas são, respectivamente

a) V, F e V.

b) F, V e V.

c) F, F e V.

d) V, V e F.

e) V, F e F.

### COMENTÁRIOS:

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

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

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

**Gabarito: A**

---

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

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

a) nova gestão pública.

b) patrimonialismo de desempenho.

c) absolutismo.

d) parlamentarismo.

e) corporativismo.

### COMENTÁRIOS:



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

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

**Gabarito: A**

---

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

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

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

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

#### COMENTÁRIOS:

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

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

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

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

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

**Gabarito: C**

---

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

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

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

- a) a convergência das esferas públicas e privadas.



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

### COMENTÁRIOS:

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

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

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

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

**Gabarito: D**

---

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

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

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

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

### COMENTÁRIOS:

Agora, vamos analisar as alternativas:

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



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

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

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

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

**Gabarito: A**

---



## QUESTIONÁRIO DE REVISÃO E APERFEIÇOAMENTO

*A ideia do questionário é elevar o nível da compreensão e da retenção do assunto estudado a partir de perguntas que exigem respostas subjetivas, estimulando a conexão entre diversos pontos do conteúdo, bem como a memorização da matéria, e, conseqüentemente, facilitando a resolução de questões objetivas (e discursivas também).*

É possível utilizar o questionário de revisão de diversas maneiras. O leitor pode, por exemplo:

1. ler cada pergunta e realizar uma autoexplicação mental da resposta;
2. ler as perguntas e respostas em sequência, para realizar uma revisão mais rápida;
3. eleger algumas perguntas para respondê-las de maneira discursiva.

### Perguntas

1. O que é o Estado?
2. Quais são os elementos do Estado?
3. Qual a função do Governo dentro do Estado?
4. O que é a Administração Pública?
5. Quais são as principais características do Estado Absolutista?
6. Quais foram as críticas ao Estado Liberal?
7. Qual o papel do Estado de Bem-Estar Social?
8. Quais foram os principais problemas enfrentados pelo Estado de Bem-Estar Social?
9. O que caracteriza o Estado Neoliberal?
10. Quais são os tipos de dominação segundo Max Weber?
11. O que caracteriza a Dominação Tradicional?
12. O que caracteriza a Dominação Carismática?
13. O que caracteriza a Dominação Racional-Legal?
14. O que é a Administração Patrimonialista?



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



## Perguntas com respostas

### 1. O que é o Estado?

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

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

Território, povo e governo soberano.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Garantir direitos sociais como saúde, educação e seguridade social.

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

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

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

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

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





Dominação tradicional, carismática e racional-legal.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Nepotismo, clientelismo e corrupção endêmica.

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

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

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

Impessoalidade, hierarquia funcional, meritocracia, legalidade e formalidade.

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



# 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.