

Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e
Tecnológico

CNPq

Analista de Ciência e Tecnologia

SUMÁRIO

LÍNGUA PORTUGUESA.....	9
■ COMPREENSÃO E INTERPRETAÇÃO DE TEXTOS DE GÊNEROS VARIADOS	9
■ RECONHECIMENTO DE TIPOS E GÊNEROS TEXTUAIS	11
■ DOMÍNIO DA ORTOGRAFIA OFICIAL	19
■ DOMÍNIO DOS MECANISMOS DE COESÃO TEXTUAL	20
EMPREGO DE ELEMENTOS DE REFERENCIAÇÃO, SUBSTITUIÇÃO E REPETIÇÃO, DE CONECTORES E DE OUTROS ELEMENTOS DE SEQUENCIAÇÃO TEXTUAL	20
EMPREGO DE TEMPOS E MODOS VERBAIS	24
■ DOMÍNIO DA ESTRUTURA MORFOSSINTÁTICA DO PERÍODO: EMPREGO DAS CLASSES DE PALAVRAS	26
COLOCAÇÃO PRONOMINAL	37
VERBOS	37
RELAÇÕES DE COORDENAÇÃO ENTRE ORAÇÕES E ENTRE TERMOS DA ORAÇÃO.....	46
RELAÇÕES DE SUBORDINAÇÃO ENTRE ORAÇÕES E ENTRE TERMOS DA ORAÇÃO	47
EMPREGO DOS SINAIS DE PONTUAÇÃO.....	49
CONCORDÂNCIA VERBAL E NOMINAL.....	52
REGÊNCIA VERBAL.....	56
REGÊNCIA NOMINAL.....	57
EMPREGO DO SINAL INDICATIVO DE CRASE.....	57
■ REESCRITA DE FRASES E PARÁGRAFOS DO TEXTO	59
SIGNIFICAÇÃO DAS PALAVRAS	59
SUBSTITUIÇÃO DE PALAVRAS OU DE TRECHOS DE TEXTO, REORGANIZAÇÃO DA ESTRUTURA DE ORAÇÕES E DE PERÍODOS DO TEXTO E REESCRITA DE TEXTOS DE DIFERENTES GÊNEROS E NÍVEIS DE FORMALIDADE	61
■ REDAÇÃO OFICIAL	64
■ REDAÇÃO DE PARECERES, NOTAS TÉCNICAS, TERMOS DE REFERÊNCIA E INSTRUMENTOS EDITALÍCIOS	90
LEGISLAÇÃO E ÉTICA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	105
■ ÉTICA E FUNÇÃO PÚBLICA	105

■	ÉTICA NO SETOR PÚBLICO	105
	DECRETO Nº 1.171, DE 1994, E SUAS ALTERAÇÕES (CÓDIGO DE ÉTICA PROFISSIONAL DO SERVIDOR PÚBLICO CIVIL DO PODER EXECUTIVO FEDERAL).....	107
■	LEI Nº 8.112, DE 1990, E SUAS ALTERAÇÕES (REGIME JURÍDICO DOS SERVIDORES PÚBLICOS CIVIS DA UNIÃO)	110
■	LEI Nº 8.429, DE 1992, E SUAS ALTERAÇÕES	122
	DISPOSIÇÕES GERAIS E ATOS DE IMPROBIDADE ADMINISTRATIVA.....	122
	RACIOCÍNIO LÓGICO E QUANTITATIVO	141
■	ESTRUTURAS LÓGICAS	141
■	LÓGICA DE ARGUMENTAÇÃO: ANALOGIAS, INFERÊNCIAS, DEDUÇÕES E CONCLUSÕES	142
■	LÓGICA SENTENCIAL (OU PROPOSICIONAL)	143
	PROPOSIÇÕES SIMPLES.....	143
	PROPOSIÇÕES COMPOSTAS.....	144
	TABELAS VERDADE.....	145
	TAUTOLOGIA.....	146
	EQUIVALÊNCIAS.....	147
	DIAGRAMAS LÓGICOS.....	149
■	PRINCÍPIOS DE CONTAGEM	150
■	PROBABILIDADE	153
■	CONJUNTOS: REGRAS BÁSICAS – PERTINÊNCIA E INCLUSÃO	155
■	OPERAÇÕES DE UNIÃO E INTERSECÇÃO	159
■	COMPLEMENTO E DIFERENÇA DE CONJUNTOS	161
	NOÇÕES DE DIREITO CONSTITUCIONAL	167
■	CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL DE 1988	167
	PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS.....	167
■	APLICABILIDADE DAS NORMAS CONSTITUCIONAIS	168
	NORMAS DE EFICÁCIA PLENA, CONTIDA, LIMITADA E PROGRAMÁTICAS.....	168
■	DIREITOS E GARANTIAS FUNDAMENTAIS	169
	DIREITOS E DEVERES INDIVIDUAIS E COLETIVOS.....	169

DIREITOS SOCIAIS.....	178
DIREITOS DE NACIONALIDADE	184
DIREITOS POLÍTICOS	185
PARTIDOS POLÍTICOS.....	188
■ ORGANIZAÇÃO POLÍTICO-ADMINISTRATIVA DO ESTADO	192
ESTADO FEDERAL BRASILEIRO.....	192
UNIÃO	192
ESTADOS	193
DISTRITO FEDERAL	195
MUNICÍPIOS.....	195
TERRITÓRIOS.....	195
■ PODER EXECUTIVO	196
ATRIBUIÇÕES E RESPONSABILIDADES DO PRESIDENTE DA REPÚBLICA	196
 NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	 201
■ ESTRUTURA E ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL	201
■ ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: DO MODELO RACIONAL LEGAL AO PARADIGMA PÓS-BUROCRÁTICO	204
■ EMPREENDEDORISMO GOVERNAMENTAL E NOVAS LIDERANÇAS NO SETOR PÚBLICO.....	207
CONVERGÊNCIAS E DIFERENÇAS ENTRE A GESTÃO PÚBLICA E A GESTÃO PRIVADA	207
■ NOVAS TECNOLOGIAS GERENCIAIS: IMPACTOS SOBRE A CONFIGURAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS E SOBRE OS PROCESSOS DE GESTÃO.....	208
GESTÃO DA QUALIDADE	212
■ EXCELÊNCIA NOS SERVIÇOS PÚBLICOS	215
■ GESTÃO DE RESULTADOS NA PRODUÇÃO DE SERVIÇOS PÚBLICOS.....	217
■ GESTÃO DE PROGRAMAS E PROJETOS EM CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO	219
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO, ORGANIZAÇÃO E CIDADANIA.....	225
■ FERRAMENTAS DE ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO: CONSTRUÇÃO DE INDICADORES, PROSPECÇÃO E AVALIAÇÃO DE CENÁRIOS.....	226
■ O PARADIGMA DO CLIENTE NA GESTÃO PÚBLICA.....	231
■ GESTÃO ESTRATÉGICA.....	232

■ COMUNICAÇÃO NA GESTÃO PÚBLICA E GESTÃO DE REDES ORGANIZACIONAIS.....	236
■ PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	239
■ ASPECTOS SOCIAIS, AMBIENTAIS E DE GOVERNANÇA (ASG) NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	249
■ NOÇÕES DE ORÇAMENTO PÚBLICO (PPA, LDO, LOA).....	250
 NOÇÕES DE INFORMÁTICA.....	 255
■ CONCEITOS BÁSICOS DE HARDWARE E SOFTWARE	255
■ FUNCIONAMENTO DO COMPUTADOR: CONHECIMENTOS DOS COMPONENTES PRINCIPAIS.....	258
■ REDES DE COMPUTADORES: CONCEITOS BÁSICOS.....	262
■ NOÇÕES DO SISTEMA OPERACIONAL WINDOWS (10 E 11).....	270
■ CONCEITOS GERAIS DE SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO: PROTEÇÃO CONTRA VÍRUS E OUTRAS FORMAS DE SOFTWARES OU AÇÕES INTRUSIVAS.....	285
■ DADOS: CONCEITOS, ATRIBUTOS, MÉTRICAS, TRANSFORMAÇÃO DE DADOS.....	293
■ CIÊNCIA DE DADOS: GOVERNANÇA DA INFORMAÇÃO.....	296
■ FERRAMENTAS DE PRODUÇÃO WORKSPACE.....	296
POWERBI	296
OFFICE.....	296
LIBREOFFICE.....	317
GOOGLE WORKSPACE.....	330
 LÍNGUA INGLESA.....	 353
■ COMPREENSÃO DE TEXTO ESCRITO EM LÍNGUA INGLESA	353
■ ITENS GRAMATICAIS RELEVANTES PARA A COMPREENSÃO DOS CONTEÚDOS SEMÂNTICOS	358

NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

ESTRUTURA E ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

A estrutura organizacional é o resultado do processo de organização e indica como as atividades são ordenadas visando o alcance dos objetivos. A partir da especificação das tarefas, dos recursos necessários e dos papéis que cada um deve desempenhar, o resultado das atividades dos trabalhadores tende a ter um desempenho superior. Sobral destaca as funções básicas da estrutura organizacional:

- possibilita que os trabalhadores executem variadas atividades, sempre levando em consideração a especialização necessária (habilidades, competências e conhecimentos, por exemplo), a padronização (os trabalhadores devem seguir os padrões preestabelecidos de desempenho das tarefas) e departamentalização de tarefas e funções (cada departamento ou unidade funcional é responsável por certos conjuntos de tarefas e cabe a ele realizá-los);
- permite que os trabalhadores tenham suas atividades organizadas e coordenadas pelos superiores responsáveis, além de definir as regras e os procedimentos para realização do trabalho e proporcionar treinamento e socialização;
- define até onde vai as responsabilidades da organização e sua relação com o ambiente externo, tais como fornecedores, parceiros e clientes.

TIPOS DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

As organizações estão em constante crescimento e desenvolvimento. O aumento do número de produtos e serviços oferecidos ou a abrangência de atuação no mercado pode revelar a necessidade de reestruturação. Sobral aborda três tipos tradicionais de estruturas: a funcional, a divisional e a matricial. Além dessas, também merece destaque a estrutura em rede.

Estrutura Funcional

A estrutura funcional é mais lógica e intuitiva, sendo as tarefas divididas de acordo com a função, tais como recursos humanos, logística, marketing, produção, entre outros. O administrador ou diretor geral é responsável por toda a organização e os membros são divididos em funções específicas. Logo, a gestão é realizada de forma vertical por meio de supervisão, regras e procedimentos.

Essa estrutura é apropriada para:

- organizações que oferecem produtos ou serviços limitados;
- organizações que estão iniciando suas atividades;
- grandes organizações com pouca diversificação tecnológica ou de produtos;
- grandes organizações que vendem/entregam produtos por um ou poucos canais de distribuição;
- grandes organizações que vendem/entregam produtos em uma única área geográfica;
- organizações que desenvolvem suas atividades em um ambiente de estabilidade.

Esse tipo de estrutura é ilustrado na figura a seguir.



Fonte: adaptado de Sobral (2013, p. 273).

Em todos os tipos de estrutura, a departamentalização funcional também está presente. A diferença é que a função deixa de ser o principal critério para ordenar as tarefas. Apesar das vantagens associadas à estrutura funcional, algumas desvantagens também podem ser mencionadas.

VANTAGENS	DESVANTAGENS
Permite economias e utiliza de forma mais eficiente os recursos organizacionais	Visão limitada dos objetivos organizacionais e foco nos objetivos de cada área funcional
Cria condições para centralização das decisões	Dificulta a coordenação e comunicação entre as áreas funcionais
Facilita a direção e o controle da organização pelos administradores/diretores	Em razão da centralização, pode ser demorado responder às mudanças externas
Possibilita treinar e aperfeiçoar os trabalhadores em suas funções	Dificulta a avaliação da contribuição de cada área funcional para o desempenho da organização como um todo
Facilita a comunicação e a coordenação dentro das áreas funcionais	Dificulta identificar os responsáveis por um problema ou decisão

Fonte: adaptado de Sobral (2013, p. 274).

Estrutura Divisional

A estrutura divisional agrupa as tarefas em unidades parcialmente autônomas de acordo os objetivos e resultados desejados. Em cada divisão estão presentes todos os recursos necessários para a produção de bens ou serviços.

Essa estrutura é apropriada para:

- organizações de grande porte que vendem/entregam produtos e serviços diversos;
- organizações que atuam em mercados diferentes e, portanto, exigem diferentes estratégias de comercialização e marketing, por exemplo;
- organizações que produzem bens e serviços que demandam tecnologias diferenciadas;
- organizações que atuam em áreas geográficas distantes.

Esse tipo de estrutura é ilustrado na figura a seguir:



Fonte: adaptado de Sobral (2013, p. 274).

Veja abaixo as vantagens e as desvantagens da estrutura divisional.

VANTAGENS	DESvantagens
Possibilita melhor distribuição dos riscos, uma vez que cada administrador de divisão é responsável por um produto, mercado ou cliente	Os interesses das divisões podem se sobrepor aos interesses gerais da organização
Proporciona maior agilidade de resposta em razão da descentralização da tomada de decisão em cada divisão	Necessita de um maior número de recursos, já que as funções aparecem de forma redundante na organização. Como resultado, há perda de eficiência
Permite manter um alto nível de desempenho, com foco em resultados	Tendência à burocratização em cada divisão

VANTAGENS	DESvantagens
Facilita a avaliação e o controle do desempenho por divisões	Pode estimular a concorrência e rivalidade entre as divisões, especialmente para a obtenção de recursos
Possibilita maior proximidade com o cliente e, consequentemente, maior conhecimento de suas necessidades	Menor competência técnica já que a especialização funcional ocorre na divisão, onde os departamentos funcionais são menores

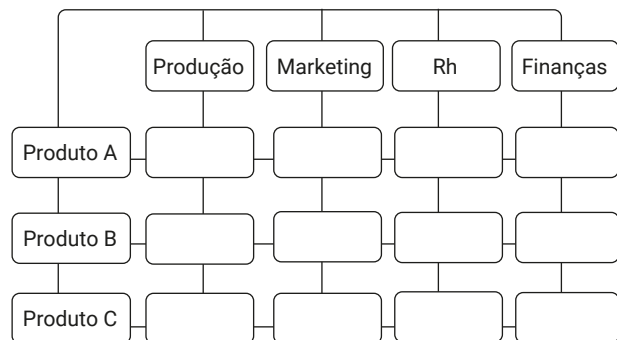
Fonte: adaptado de Sobral (2013, p. 275).

Estrutura Matricial

A estrutura matricial é considerada um modelo híbrido que integra as vantagens das estruturas funcional e divisional. Esse tipo de estrutura reúne os especialistas em cada área funcional, o que contribui para a obtenção dos melhores resultados da divisão do trabalho. Além disso, é possível coordenar as atividades em direção aos objetivos gerais da organização e adaptar mais rapidamente às condições de mudança do ambiente externo.

Nas organizações com projetos que necessitam de equipes multidisciplinares e temporárias, a estrutura matricial pode ser a mais adequada. É possível ainda que os trabalhadores estejam envolvidos em mais de um projeto ao mesmo tempo.

Os funcionários possuem dois gerentes na estrutura matricial: gerente da função (produção, marketing, recursos humanos etc.) e gerente do produto (produto A, produto B, produto C etc.). A estrutura matricial combina uma cadeia de comando vertical e hierárquica com uma cadeia de comando horizontal ou transversal e é frequentemente encontrada em agências de publicidade, consultorias, entre outras. Um exemplo dessa estrutura pode ser visualizado na figura a seguir.



Fonte: adaptado de Sobral (2013, p. 276).

As vantagens e desvantagens da estrutura matricial são apresentadas no quadro a seguir:

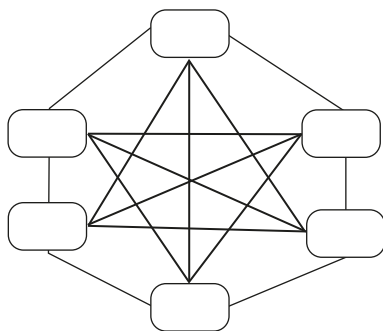
VANTAGENS	DESvantagens
Potencializa as vantagens das estruturas funcional e divisional	Dificulta a coordenação e controle em razão da duplicidade de autoridade
Pode melhorar a eficiência, já que reduz a multiplicação e dispersão de recursos	É uma forma estrutural complexa

VANTAGENS	DESvantagens
Permite maior flexibilidade e adaptabilidade da organização em ambiente dinâmicos e instáveis	Perda de tempo em reuniões para resolução de problemas e conflitos
Facilita a cooperação entre os departamentos	Dificulta identificar os responsáveis por um problema
Promove o conflito construtivo entre os membros da organização	Exige que os gestores tenham competências de relacionamento interpessoal e maturidade

Fonte: adaptado de Sobral (2013, p. 277).

Estrutura em Rede

A estrutura em rede é um termo genérico para definir alternativas às estruturas organizacionais tradicionais e burocráticas apresentadas anteriormente. Envolve as organizações em rede, de *clusters* e virtuais, estruturas por equipes de trabalho, entre outras. Nesse tipo de estrutura, a divisão de trabalho ocorre de acordo com os conhecimentos, o que significa que os indivíduos fazem parte da organização porque possuem especialização ou experiência prática em uma área/função específica. De forma simplificada, a figura abaixo ilustra a estrutura em rede. O princípio é o de que os trabalhadores podem estar em diversas localidades e contribuindo com mais de um departamento, desde que tenham *expertise* para tal.



Por fim, vamos analisar as vantagens e desvantagens da estrutura em rede:

VANTAGENS	DESvantagens
Permite maior flexibilidade e adaptabilidade da organização em ambiente dinâmicos e instáveis	Dificulta identificar os responsáveis por um problema
Estimula o desenvolvimento de competitividade em escala global	Inexistência de um controle ativo em razão da dispersão das unidades
Promove um ambiente de trabalho desafiador e motivador	Possibilidade de perda de uma parte importante da estrutura (um parceiro, por exemplo), o que gera impactos imprevisíveis na organização

1 Chiavenato (2004)

VANTAGENS	DESvantagens
Reduz os gastos gerais em função da baixa necessidade de supervisão	Dificulta desenvolver uma cultura organizacional forte e, conseqüentemente, diminui a lealdade dos membros à organização

Fonte: adaptado de Sobral (2013, p. 280).

I CENTRALIZAÇÃO E DESCENTRALIZAÇÃO

A centralização e a descentralização indicam o nível hierárquico em que as decisões são tomadas. Quando a autoridade é exercida em uma única ou em poucas pessoas, diz-se que a organização é centralizada. Nesse caso, o poder está no topo da hierarquia organizacional. Quando ocorre o contrário, isto é, quando o poder de decisão está distribuído entre os membros da organização, a organização é descentralizada. A descentralização ocorre por meio da delegação de atividades. Assim, a responsabilidade e as decisões são transferidas para os trabalhadores em níveis hierárquicos mais baixos.

I TIPOS DE DEPARTAMENTALIZAÇÃO

De acordo com Sobral a departamentalização é um processo de agrupamento das atividades organizacionais visando a melhor coordenação das mesmas. O departamento é uma unidade da organização composta por um conjunto de atividades similares e que atua com a supervisão de um gestor. “A departamentalização permite simplificar o trabalho do gestor, aumentando a eficácia e a eficiência da administração, pois contribui para um aproveitamento mais racional dos recursos disponíveis nas organizações” (SOBRAL, 2013).

Os tipos de departamentalização mais frequentes, bem como suas vantagens e desvantagens são¹:

- **Por funções:** as atividades são agrupadas de acordo com as principais funções desenvolvidas na empresa. As funções podem ser: produção, vendas, finanças, marketing, entre outras. Dentre as vantagens desse tipo de departamentalização destacam-se: possibilidade de um único supervisor coordenar vários especialistas; garante que as pessoas utilizem toda a sua habilidade técnica no desenvolvimento das atividades; adequado para condições de estabilidade e empresas que oferecem produtos ou serviços inalteráveis ao longo do tempo. As desvantagens são: reduzida cooperação entre os departamentos; não é adequado em condições de instabilidade; as pessoas podem focar em suas próprias habilidades e objetivos de suas funções ao invés de considerar os objetivos organizacionais;
- **Por produtos ou serviços:** o agrupamento das atividades é realizado de acordo com o produto ou serviço comercializado. Portanto, todas as tarefas necessárias para o desenvolvimento de um produto ou prestação de um serviço devem ser agrupadas em um mesmo departamento. As vantagens são: fixação de responsabilidades dos departamentos para um produto ou serviço como um todo; é mais fácil realizar a coordenação nos

departamentos; facilita a inovação dos produtos e serviços; indicada para condições de incerteza em razão da possibilidade de ser flexível. Já as desvantagens incluem: dispersão dos especialistas nos diferentes departamentos de produtos ou serviços; tem elevando custo quando presente em condições de estabilidade ou organizações com poucos produtos ou serviços; em situações de instabilidade, os trabalhadores podem sentir-se inseguros com a possibilidade de desemprego; a coordenação é mais enfatizada do que a especialização;

- **Por localização geográfica:** as atividades são agrupadas de acordo com o local em que o trabalho será realizado e/ou comercializado. Entende-se, nesse tipo de departamentalização que a eficiência da organização pode aumentar se a produção/fornecimento dos produtos for descentralizada em diferentes áreas geográficas. É importante ressaltar que essa departamentalização é viável quando o mercado é bastante disperso. Por essa razão, as funções e os produtos devem ser agrupados de acordo com os interesses geográficos. As vantagens desse tipo de departamentalização abrangem: maior possibilidade de adaptação às necessidades e condições da região; ênfase no comportamento regional ou local; encoraja os gestores a pensar sobre o sucesso em uma região e não apenas em um departamento; indicado para organizações de varejo que tenham algumas funções centralizadas. As desvantagens são: em razão da autonomia das filiais, as atividades de coordenação não recebem o foco necessário; cada organização deve operar de uma forma diferente, tornando complexa a sua gestão; ocorre principalmente nas áreas de marketing e produção;
- **Por clientes:** nesse caso, as atividades são agrupadas de acordo com os clientes destinatários do produto ou serviço. Diferentes características individuais podem ser consideradas nesse tipo de departamentalização, tais como idade, gênero, preferências, nível socioeconômico, entre outras. As vantagens são: alta preocupação com o cliente, em vista de sua relevância para os resultados organizacionais; os clientes passam a ser mais importantes que os próprios produtos ou serviços; contribui para que todos os membros organizacionais busquem compreender e satisfazer as necessidades dos clientes e, se possível, superá-las. Dentre as desvantagens, destacam-se: a grande preocupação com o cliente pode reduzir a importância de outras áreas, tais como produção e finanças; os objetivos da organização podem ser colocados em segundo plano, se o objetivo primário for, única e exclusivamente, a satisfação dos clientes;
- **Por processos:** o agrupamento das atividades é realizado de acordo com as fases do processo produtivo. Por processo, entende-se as atividades organizadas que, posteriormente, se transformarão em um produto ou serviço para um cliente. Esse tipo de departamentalização é utilizado principalmente em empresas industriais e montadoras de automóveis. As vantagens são apresentadas por Sobral: busca pela obtenção das vantagens associadas às tecnologias utilizadas; maior comunicação entre as unidades em razão da interdependência dos processos; aumento da eficiência e racionalização nas diversas etapas do processo. As desvantagens incluem: possibilidade de conflito em

razão da interdependência entre as unidades; se a tecnologia utilizada é frequentemente atualizada, esse tipo de departamentalização pode não ser flexível o suficiente para acompanhar as mudanças; a falha de um processo pode resultar em prejuízo para a organização como um todo.

PRÁTICAS RELACIONADAS A ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

- Estabelecer modelo de gestão da estratégia que considere aspectos como transparência e envolvimento das partes interessadas;
- Estabelecer a estratégia da organização;
- Monitorar e avaliar a execução da estratégia, os principais indicadores e o desempenho da organização.

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

O tema a ser enfrentado é a evolução dos modelos teóricos de Administração Pública no contexto brasileiro. Após o entendimento de como o gerenciamento da máquina pública evoluiu, vamos nos aprofundar na convergência entre a gestão pública e a gestão privada, e finalizaremos com a excelência da prestação do serviço público.

É importante relembrar a relação entre o Direito Administrativo e a ciência da Administração. Esta consiste no estudo das técnicas e ferramentas para melhor planejar, organizar, dirigir e controlar a gestão pública. Por outro lado, o Direito Administrativo é responsável por definir os limites nos quais a ciência da administração pode ser validada no âmbito governamental.

A evolução dos modelos teóricos de administração pública é assunto interessantíssimo, interligando o conhecimento da história política brasileira com os conceitos inerentes à administração.

Dentro de uma perspectiva histórico-evolutiva, percebemos 3 diferentes modelos de administração pública implantados no Brasil em diferentes momentos, são eles:

- Administração Patrimonialista;
- Administração Burocrática;
- Administração Gerencial.

De maneira didática, os 3 modelos teóricos de Administração Pública são estudados separadamente de acordo com seu momento histórico, mas o que se percebe é que os 3 tipos se sobrepõem e coexistem na estrutura da Administração Pública atual. Ainda hoje, encontramos traços do modelo patrimonialista e burocrático.

Administração Patrimonialista

Mesmo de forma desorganizada, o 1º modelo de administração do estado foi o patrimonialismo. Vigorou como modelo predominante desde o tempo do Brasil colônia até a República Velha (até1930). Nele não existia

a divisão entre os bens públicos e os bens privados, tudo era considerado como “propriedade” do soberano, o qual usufruía livremente dos bens sem nenhuma necessidade de prestação de contas para sociedade.

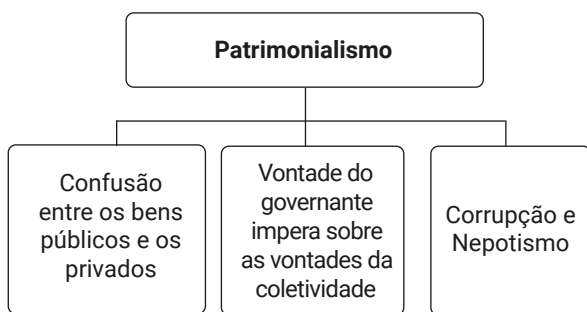
Conforme Bresser Pereira (2011), um dos maiores especialistas em Administração Pública, “o patrimonialismo significa a incapacidade ou a relutância de o Príncipe distinguir entre o patrimônio público e os seus bens privados”.

Portanto a confusão entre os bens públicos e bens particulares é uma das mais conhecidas características do modelo de gestão patrimonialista.

O Estado era tido como uma extensão do patrimônio do soberano, e os cargos da administração pública eram todos de livre nomeação, cabendo ao soberano a escolha entre os parentes diretos e demais amigos da família, baseados nos critérios de pessoalidade, favoritismo, parentesco e lealdade.

Diante disso, a prática da corrupção e do nepotismo foram traços marcantes desse período. Consequentemente, o foco das ações não era atender as necessidades da coletividade, e sim “tirar” proveito para si e para as vontades do soberano.

A cultura predominante nessa época era a patriarcal e o paternalismo, nos quais os “amigos do rei” sempre encontravam uma “boquinha” para se lambuzar dos recursos do estado.



Essa forma de administração vigorou predominantemente até o surgimento das organizações de grande porte, o processo de industrializações e as demandas sociais emergentes (até 1930 – início da República Velha), as quais forçaram o governo a adotar um novo modelo de administração capaz de responder as demandas da sociedade e os anseios dos comerciantes e donos de indústrias.

Após a tomada de poder em 1930 por Getúlio Vargas, iniciou a passagem do modelo patrimonialista para o modelo burocrático, esse inspirado nos estudos de Max Weber.

Dica

Max Weber, intelectual alemão e considerado o “pai” da burocracia, acreditava que a burocracia era a organização por excelência.

Administração Burocrática

A Primeira Grande Guerra Mundial e a Grande Depressão foram o marco da crise do mercado e do Estado Liberal. No Brasil, em face à desorganização do Estado e a falta de um plano de desenvolvimento nacional, aliados a alto nível de corrupção e nepotismo no poder público, um novo modelo de administração pública era necessário.

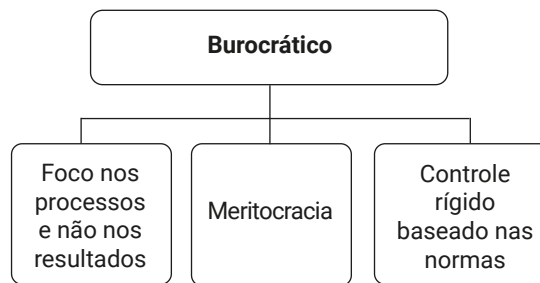
Com a ascensão de Getúlio Vargas e a necessidade de combater a corrupção e o nepotismo do patrimonialismo, emerge a administração pública burocrática, baseado nos estudos do teórico alemão Max Weber, o qual entendia a burocracia como uma forma superior de organização social e dominação racional-legal, capaz de levar as organizações a atingirem maiores graus de eficiência.

Vale lembrar que a burocracia emergiu com a filosofia de combater as práticas patrimonialistas.

O modelo burocrático tem como pilar de seu desenvolvimento o poder racional-legal, ou seja, a profissionalização, a ideia de carreira, a hierarquia funcional, a impessoalidade, o formalismo, o controle a priori e a clara divisão entre os bens públicos e os bens privados.

Podemos sintetizar o conceito de burocracia como sendo uma organização eficiente por excelência, pautada na racionalidade administrativa, na meritocracia, no formalismo, cuja ênfase está no desenho claro de sua estrutura organizacional.

Nesse sentido, por meio do controle a priori e rígido dos processos e procedimentos, proporcionava uma maior previsibilidade e segurança contra os abusos de decisões do poder estatal.



De acordo com Max Weber, encontramos na burocracia as seguintes características:

- Caráter legal das normas e regulamentos;
- Caráter formal das comunicações;
- Caráter racional e divisão do trabalho;
- Impessoalidade das relações;
- Hierarquia da autoridade;
- Rotinas e procedimentos padronizados;
- Competência Técnica e meritocracia
- Previsibilidade do funcionamento;
- Especialização da administração;
- Profissionalização dos participantes.

Por outro lado, e de modo errôneo, o senso comum passou a se referir à burocracia como os defeitos (disfunções) provocados pelo exagero de seus controles.

Cada disfunção é o resultado de algum desvio ou exagero em cada uma das características do modelo burocrático, tais como:

- **Exagerado apego aos regulamentos:** deixando de ser meios para se tornarem fins;
- **Excesso de formalismo:** necessidade de documentar e formalizar todos os processos;
- **Resistência a mudanças:** prioriza a estabilidade, rotinização, repetição e padronização;
- **Despersonalização do relacionamento:** a impessoalidade leva a coisificação dos colaboradores, sendo chamados pelos títulos ou mesmo matrículas;