

## **Aula 19**

*TSE - Concurso Unificado (Analista  
Judiciário - Área Administrativa) Noções  
de Administração Pública - 2023  
(Pré-Edital)*

Autor:  
**Stefan Fantini**

# Índice

1) Gestão por Resultados .....	3
2) Questões Gestão por Resultados .....	36

Olá, amigos do Estratégia Concursos, tudo bem?

Preparados para mais uma aula? Então vamos em frente! 😊

Um grande abraço,

Stefan Fantini



---

Para tirar dúvidas e ter acesso a **dicas** e **conteúdos gratuitos**, siga meu **Instagram**, se inscreva no meu **Canal no YouTube** e participe do meu canal no **TELEGRAM**:



Instagram

**@prof.stefan.fantini**

<https://www.instagram.com/prof.stefan.fantini>



**YouTube**  
**Stefan Fantini**

<https://www.youtube.com/channel/UCptbQWFe4xlyYBcMG-PNNrQ>





[t.me/admconcursos](https://t.me/admconcursos)



Os canais foram feitos especialmente para você! Então, será um enorme prazer contar com a sua presença nos nossos canais! 😊

---

## Sumário

<b>Gestão para Resultados .....</b>	<b>4</b>
1 - Administração Pública Gerencial – Gerencialismo (A Nova Gestão Pública) .....	4
2 – Introdução da Gestão para Resultados na Administração Pública Federal .....	8
3 – Conceito e Características da Gestão para Resultados .....	10
4 – Objetivos da Gestão para Resultados .....	15
5 – Ciclo da gestão para resultados (Etapas da Gestão por Resultados) .....	17
6 – Benefícios/Vantagens da Gestão por Resultados .....	19
7 – O Paradigma do Cliente na Administração Pública .....	20
8 – Contratualização de Resultados .....	21
9 – Modelos de Gestão em Direção aos Resultados .....	24
<b>Resumo Estratégico .....</b>	<b>27</b>

# GESTÃO PARA RESULTADOS

## 1 - Administração Pública Gerencial – Gerencialismo (A Nova Gestão Pública)

Antes de adentrarmos especificamente ao estudo da Gestão para Resultados (GPR), é necessário que façamos uma breve revisão sobre o surgimento da Administração Pública Gerencial no Brasil, também conhecida como Nova Gestão Pública. Isso, pois, a GPR está inserida dentro do contexto da Administração Pública gerencial.<sup>1</sup>

Na segunda metade do século XX, em meio à **crise do Estado de Bem-Estar Social**, e à **crise fiscal dos Estados** (os Estados não possuíam mais recursos), em um período marcado pelo desenvolvimento tecnológico, globalização e expansão das funções econômicas e sociais do Estado, surge um novo modelo de administração pública: a **Administração Gerencial**.

A administração gerencial, inspirada na administração de empresas privadas, contrapõe-se à ideologia do formalismo e do rigor técnico da burocracia tradicional. Contudo, incorpora diversos princípios da administração burocrática. À avaliação sistemática, à recompensa pelo desempenho, e à capacitação permanente, que já eram características da boa administração burocrática, acrescentam-se os princípios da **orientação para o cidadão-cliente**, do **controle por resultados**, e da **competição administrada**.

Quando falamos em Administração Pública Gerencial, não podemos deixar de mencionar o Ministro Bresser Pereira, responsável pela elaboração do **Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado** - 1995 (PDRAE). A **gestão por resultados** começou a ser **introduzida e implantada** no Brasil através da **Reforma de 1995 (PDRAE)**.

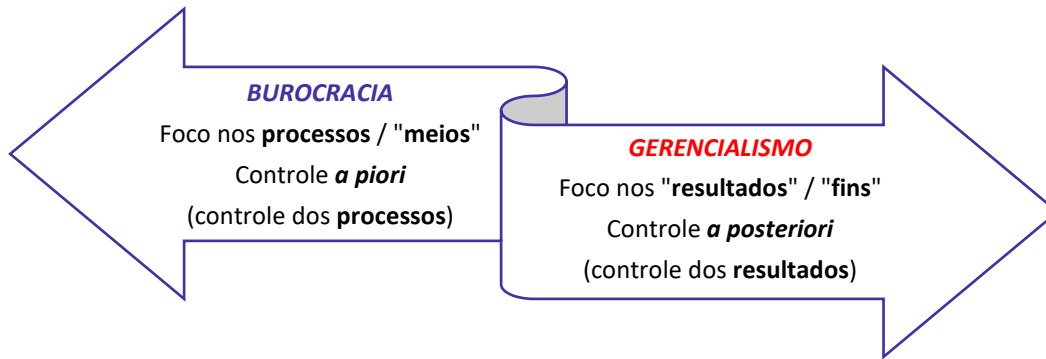
A reforma do aparelho do Estado passa a ser orientada predominantemente pelos valores da **eficiência** e **qualidade na prestação de serviços públicos** e pelo desenvolvimento de uma cultura gerencial nas organizações.

Diferentemente da **administração pública burocrática** (que tinha como foco os **processos** / “**meios**”), a **Administração Pública Gerencial** tem foco nos **resultados** (nos “**fins**”). Na Administração Pública Gerencial, o **controle** passa a ser nos **resultados**, e não apenas nos processos (controles estritamente formais).

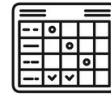
A administração pública gerencial vê o cidadão como **contribuinte** de impostos e como **cliente** dos seus serviços. Os resultados da ação do Estado são considerados bons não porque os processos administrativos estão sob rígido controle (como é na administração pública burocrática), mas porque as **necessidades do cidadão-cliente estão sendo atendidas**.

---

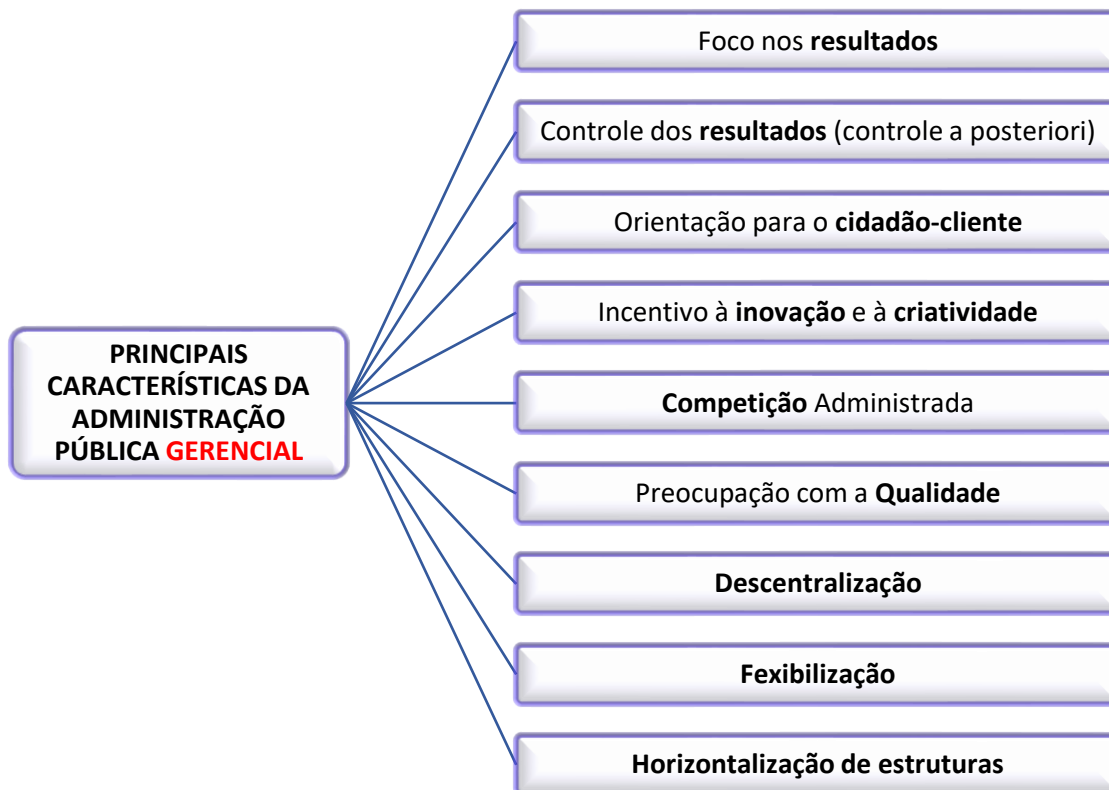
<sup>1</sup> PALUDO, Augustinho Vicente. **Administração Pública**, 8ª edição. Rio de Janeiro, Editora Método: 2019, pp. 314.



Segundo Bresser Pereira, “algumas características básicas definem a administração pública gerencial. É **orientada para o cidadão** e para a **obtenção de resultados**; pressupõe que os políticos e os funcionários públicos são merecedores de um grau real ainda que limitado de **confiança**; como estratégia, serve-se da **descentralização** e do incentivo à **criatividade** e à **inovação**.”<sup>2</sup>



ESQUEMATIZANDO!



<sup>2</sup> (BRESSER-PEREIRA, 1997).

Carlos César Pimenta<sup>3</sup> elenca **08 princípios** inerentes às reformas gerenciais:

**Foco no cidadão:** O foco é atender as necessidades do **cidadão-cliente**.

**Descentralização:** A descentralização das decisões é baseada na **confiança** (ainda que limitada) dos administradores públicos. Aí vemos também uma ideia de **horizontalização de estruturas** (a estrutura organizacional passa a ter menos níveis hierárquicos).

**Accountability:** É o dever de **prestar contas** aliado ao dever de agir de forma **ética** e **transparente**.

**Desburocratização:** O modelo gerencial deve buscar eliminar as disfunções da burocracia. Aquelas características que “emperram” a máquina pública. Eliminar os “gargalos” burocráticos.

**Competitividade:** A competitividade está intimamente relacionada à **eficiência**.

Imagine que só exista uma empresa no Brasil que venda hambúrgueres: o Mc Donald's. Todas as vezes que você vai lá para comer um lanche, fica mais de uma hora na fila, é mal atendido e o lanche vem frio. Ora, como só existe o MC Donald's, sempre que você tem vontade de comer hambúrguer, acaba tendo que ir até lá; você não tem outra opção!

Um belo dia, o Burger King e o Wendy's decidem vir para o Brasil, e entrar na concorrência dos hambúrgueres. Essas empresas começam a prestar um serviço de altíssima qualidade, com atendimento rápido e hambúrgueres quentinhos. (uhmm, falar em hambúrguer está me deixando com fome...)

Pois bem, o que acontece com o MC Donald's? Certamente irá perder muita clientela. Se o MC Donald's não se **reinventar**, estará fadado à falência.

Agora, vamos trazer este nosso exemplo para o setor público. O gerencialismo tem por objetivo criar competição, sempre que possível, entre o setor público e o setor privado. Em outras palavras, deve-se “quebrar o monopólio” estatal, sempre que for possível. Tal prática aumenta a eficiência e a eficácia na prestação dos serviços.

**Ética:** Os princípios éticos devem sempre nortear a administração.

**Transparência:** A transparência é uma importante ferramenta para o exercício do controle social.

---

<sup>3</sup> PIMENTA (1998) *apud* PALUDO, Augustinho Vicente. *Administração Pública*, 8ª edição. Rio de Janeiro, Editora Método: 2019, pp. 108.



**Profissionalismo:** O servidor deve ser capacitado para o exercício de suas funções. Busca-se que o cargo ocupado pelo servidor seja sua principal atividade. Assim, poderá desempenhá-la da melhor maneira possível.

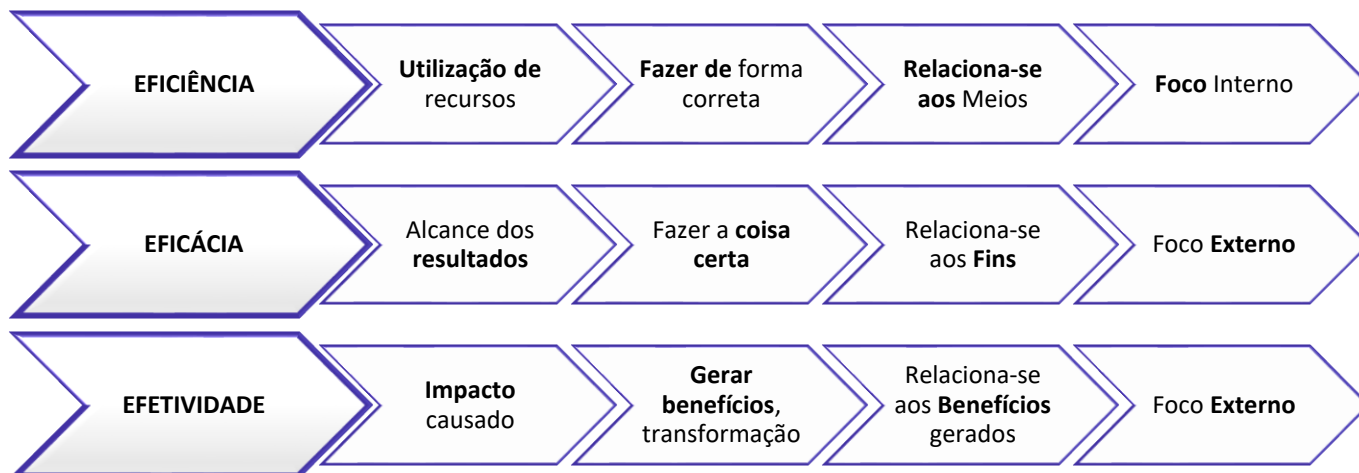


O Novo Gerencialismo Público, Nova Gestão Pública ou Nova Administração Pública (NAP) consiste em um conjunto de doutrinas, que pretendia que os **princípios gerenciais aplicados nas empresas privadas** fossem também utilizados no setor público.

Identificam-se, dentro da Nova Administração Pública, três estágios: o **Gerencialismo Puro**; o **Consumerism**; e o **Public Servicing Orientation** (PSO).

Cada um desses estágios possui algumas peculiaridades próprias, como a forma com que o “usuários de serviço público” é visto pelos órgãos governamentais. Contudo, a maior parte das características é comum a todos os estágios.

Faz-se necessário, ainda, relembramos os conceitos de **eficiência**, **eficácia** e **efetividade**:



## 2 – Introdução da Gestão para Resultados na Administração Pública Federal

Conforme vimos, a **Gestão para Resultados** (ou **Gestão por Resultados**) encontra-se inserida no contexto **administração pública gerencial**, sendo caracterizada, segundo Paludo<sup>4</sup>, como uma poderosa **ferramenta** para **monitoramento e avaliação das ações governamentais** dentro de um sistema democrático.

A gestão por resultados começou a ser **introduzida e implantada** no Brasil através da **Reforma de 1995 (PDRAE)**. Contudo, Paludo<sup>5</sup> explica que a gestão por resultados foi **introduzida, formalmente**, na Administração Pública Federal, através dos **“programas” do Plano Plurianual (PPA) 2000-2003** (conhecido como “Avança Brasil”). Este PPA estruturou as ações governamentais em programas que continham objetivos e metas pré-determinados.

O autor destaca que **programa** é “o **instrumento** utilizado pelo Governo para **organizar suas ações**: para resolver um problema, atender uma demanda, ou aproveitar uma oportunidade. É **mensurado por indicadores**; há toda uma estrutura de gestão e avaliação do plano; e **demonstra as realizações do governo para a sociedade**”.<sup>6</sup>

Além da estruturação das ações governamentais em programas, o PPA 2000-2003 introduziu um novo agente integrante da Administração Pública: o **gerente de programa**. Gerente de programa é o agente da Administração Pública responsável pela **obtenção de resultados**. O gerente de

<sup>4</sup> PALUDO, Augustinho Vicente. **Administração Pública**, 8ª edição. Rio de Janeiro, Editora Método: 2019, pp. 314.

<sup>5</sup> Ibid

<sup>6</sup> Ibid

programa compete **resolver os problemas** no processo de implementação dos programas governamentais, com foco em **alcançar os objetivos** pré-determinados.<sup>7</sup>

O **modelo de GPR** mantém-se em contínua evolução e, independente de qual for o caminho escolhido para otimizar os resultados na gestão pública, **02 aspectos são considerados essenciais**<sup>8</sup>:

- o **fortalecimento do planejamento** orientado a atuação administrativa e sua **maior integração com o orçamento**;
- a **motivação do servidor público** para o **alcance das metas e objetivos** dos programas governamentais.

Pode-se observar que a GPR introduzida com o PPA “Avança Brasil” (PPA 2000-2003), trouxe, entre outros aspectos, uma maior **ligação** entre **planejamento** e o **orçamento público**, e o planejamento passa a orientar a atuação da administração.



### (FGV – MPE-GO - Secretária Assistente - 2022)

A mudança do momento de avaliação das tarefas atribuídas foi uma das grandes inovações da Administração Pública, proposta durante a reforma gerencial, ocorrida no Brasil ao final do século passado.

Esse modelo de gestão é conhecido como gestão

- a) por resultados.
- b) por processos.
- c) procedimental.
- d) por supervisão direta.
- e) patrimonialista.

### Comentários:

<sup>7</sup> PALUDO, Augustinho Vicente. **Administração Pública**, 8ª edição. Rio de Janeiro, Editora Método: 2019, pp. 314

<sup>8</sup> PALUDO, Augustinho Vicente. **Administração Pública**, 8ª edição. Rio de Janeiro, Editora Método: 2019, pp. 315

Trata-se da **gestão por resultados**.

**O gabarito é a letra A.**

---

**(FCC - SEFAZ-PI - Analista do Tesouro Estadual - Conhecimentos Gerais – 2015)**

Na Administração pública federal, a gestão pública por resultados foi introduzida com o PPA 2000-2003, denominado Avanço Brasil. Esse modelo de Administração, tem como característica

- a) a avaliação de desempenho dos servidores, por meio do cumprimento das metas estabelecidas no Orçamento por Resultados.
- b) o planejamento estratégico orientando a elaboração do orçamento público.
- c) a instituição de remuneração por resultados, mediante o estabelecimento de contratos de gestão com os servidores.
- d) o fortalecimento do planejamento orientando a atuação administrativa e sua maior integração com o orçamento.
- e) a administração por objetivos, na qual são impostos aos administradores os resultados a serem alcançados.

**Comentários:**

Independente de qual for o caminho escolhido para otimizar os resultados na gestão pública, dois aspectos são considerados essenciais<sup>9</sup>:

- o **fortalecimento do planejamento orientado a atuação administrativa e sua maior integração com o orçamento;**
- e a motivação do servidor público para o alcance das metas e objetivos dos programas governamentais.

**O gabarito é a letra D.**

---

### **3 – Conceito e Características da Gestão para Resultados**

A **Gestão para Resultados** é uma forma de administrar o negócio da organização, como foco na **priorização dos resultados** em todas as ações de todos profissionais que atuam no negócio,

---

<sup>9</sup> PALUDO, Augustinho Vicente. *Administração Pública*, 8ª edição. Rio de Janeiro, Editora Método: 2019, p. 315

objetivando a **elevação do desempenho organizacional**. A gestão por resultados se aplica tanto à **gestão privada** quanto à **gestão pública**.<sup>10</sup>

Conforme explica Borges, quando uma organização aplica a gestão por resultados, ela decide que:<sup>11</sup>

- Os **resultados** são a **referência-chave** para todo o processo de sua gestão.
- **Todos são responsáveis** pelos resultados obtidos e pelos resultados “não obtidos” (oportunidades perdidas).
- Todas as **unidades** de negócio devem ser **integradas** a **caminharemos juntas** para os **mesmos resultados**, cada uma contribuindo com as suas atribuições.
- A ênfase está nos **resultados obtidos** (e não nos processos e procedimentos).

De acordo com Makón, as organizações que adotam a gestão por resultados devem incluir alguns itens em suas “agendas de ações”, com o objetivo de alcançar os fins pretendidos. De acordo com o autor, os **principais itens** (ou seja, os **princípios norteadores** de uma gestão por resultados) que devem fazer parte dessa **agenda de ações** são<sup>12</sup>:

- **Foco nos resultados.**
- Políticas públicas formuladas a partir de **processo de planejamento governamental**.
- Caráter **descentralizado** da **tomada de decisões**.
- **Flexibilização de recursos** com **cobrança** de **responsabilidade** dos gestores.
- Utilização de **planejamento estratégico** nas organizações públicas e otimização dos processos administrativos.
- **Alterações metodológicas** no processo de **formulação do orçamento público**.
- **Sistemas de informação** que forneçam subsídios para a **tomada de decisão** e **mensurem os recursos** na obtenção dos resultados (sistemas de apuração de custos).
- **Sistemas** de **monitoramento da gestão, prestação de contas** e **avaliação**.

---

<sup>10</sup> BORGES, Leandro. O que é gestão por resultados? Ministério da Infraestrutura. Portanto da Estratégia. Disponível em: <http://portaldaestrategia.infraestrutura.gov.br/ultimas-noticias/361-o-que-e-gestao-por-resultados.html>

<sup>11</sup> BORGES, Leandro. O que é gestão por resultados? Ministério da Infraestrutura. Portanto da Estratégia. Disponível em: <http://portaldaestrategia.infraestrutura.gov.br/ultimas-noticias/361-o-que-e-gestao-por-resultados.html>

<sup>12</sup> MAKÓN (2008) apud MATIAS-PEREIRA, José. **Curso de gestão estratégica na administração pública**. São Paulo, Atlas: 2012. p.3

- **Desenvolvimento de indicadores** que permitam **medir o impacto da ação governamental** e **indicar os desvios** para introdução de medidas corretivas.

Serra destaca que a GPR é caracterizada através de **06 elementos**:<sup>13</sup>

**Estratégia**: onde deve ser definido quais serão os **resultados esperados** de determinado órgão público, em relação às **mudanças sociais** e à **produção de bens e serviços**.

**Cultura**: associada a um conjunto de ferramentas de gestão que tenham como enfoque a **melhoria** da **eficiência**, **eficácia**, **efetividade** e **produtividade** relacionadas à utilização dos recursos do Estado, com o objetivo de potencializar os resultados no desempenho das organizações públicas e de seus servidores.

**Sistemas de informação** que proporcionem a **monitorização** das ações públicas, a **identificação dos serviços** realizados e a **informação** à sociedade, gerando, assim, uma melhor **avaliação e transparência** dos serviços públicos.

**Qualidade do serviço prestado ao cidadão**: a qualidade deverá ser promovida através de **processos contínuos de melhoramento**.

**Sistemas de Contratação de funcionários de gerência pública**: com o intuito de aprimorar a **responsabilidade**, o **compromisso** e a **capacidade** das ações dos funcionários de gerência.

**Sistema de informação** que **favoreçam** e **auxiliem a tomada de decisão** de todos os servidores que participam destes processos.

Utilizando como parâmetro estes elementos descritos acima, Serra define a GPR como um “marco conceitual cuja função é a de **facilitar às organizações** públicas a **direção efetiva e integrada** de seus processos de **criação de valor público**, a fim de otimizá-lo, assegurando a **máxima eficácia**, **eficiência** e **efetividade** de desempenho, além da consecução dos objetivos de governo e a **melhora contínua** de suas instituições.”<sup>14</sup>

Em outras palavras, a GPR busca direcionar de forma **efetiva**, **eficaz** e **eficiente** as ações das organizações públicas em direção aos **resultados planejados** que gerem **valor público**, através de mecanismos de **monitoramento** e **avaliação** que proporcionem maior **transparência**, **responsabilização** e **aprendizado**.

---

<sup>13</sup> Serra, Albert. *Modelo aberto de gestão para resultados no setor público*, tradução de Ernesto Montes-Bradley y Estayes. Rio Grande do Norte, SEARH 2008, pp. 36-37

<sup>14</sup> Serra, Albert. *Modelo aberto de gestão para resultados no setor público*, tradução de Ernesto Montes-Bradley y Estayes. Rio Grande do Norte, SEARH 2008, pp 37



### (FGV – FUNSAÚDE - CE - Assistente Administrativo - 2021)

A gestão por resultados no setor público, que se tornou relevante no Brasil após a reforma administrativa de 1995, foi fundamental para a revitalização da gestão pública e para a retomada do equilíbrio fiscal. Sobre o conceito de gestão por resultados, assinale a afirmativa correta.

- a) Fundamenta-se na no princípio da centralização política, no que diz respeito à delegação de competências.
- b) Preconiza o fortalecimento processual nas políticas públicas desenvolvidas pelos gestores.
- c) Prioriza a hierarquia decisória na tomada de decisão em detrimento do laissez-faire.
- d) Privilegia a flexibilização de recursos em conjunto com a responsabilização do gestor.
- e) Rechaça a ideia de confiança limitada, contrária à ideia de eficiência administrativa.

### Comentários:

De acordo com Makón, as organizações que adotam a **gestão por resultados** devem incluir alguns itens em suas “agendas de ações”, com o objetivo de alcançar os fins pretendidos. De acordo com o autor, os principais itens (ou seja, os princípios norteadores de uma gestão por resultados) que devem fazer parte dessa agenda de ações são<sup>15</sup>:

- Foco nos resultados.
- Políticas públicas formuladas a partir de processo de planejamento governamental.
- Caráter descentralizado da tomada de decisões.
- **Flexibilização de recursos com cobrança de responsabilidade dos gestores.**
- Utilização de planejamento estratégico nas organizações públicas e otimização dos processos administrativos.
- Alterações metodológicas no processo de formulação do orçamento público.
- Sistemas de informação que forneçam subsídios para a tomada de decisão e mensurem os recursos na obtenção dos resultados (sistemas de apuração de custos).
- Sistemas de monitoramento da gestão, prestação de contas e avaliação.
- Desenvolvimento de indicadores que permitam medir o impacto da ação governamental e indicar os desvios para introdução de medidas corretivas.

---

<sup>15</sup> MAKÓN (2008) apud MATIAS-PEREIRA, José. *Curso de gestão estratégica na administração pública*. São Paulo, Atlas: 2012. p.3

O gabarito é a letra D.

---

**(CESPE – INMETRO - Analista Executivo em Metrologia e Qualidade – Adaptada)**

Considerando que, no atual contexto de administração pública, uma boa gestão caracteriza-se por, ao mesmo tempo, alcançar resultados, atender a demandas e interesses de seus beneficiários e criar valor público, assinale a opção correta.

Entre as ações que possibilitam o alcance de resultados na administração pública, incluem-se o alinhamento dos arranjos de implementação e a construção de mecanismos de monitoramento e avaliação capazes de promover aprendizado, transparência e responsabilização.

**Comentários:**

Isso mesmo! A GPR busca direcionar de forma efetiva, eficaz e eficiente as ações das organizações públicas em direção aos resultados planejados que gerem valor público, através de mecanismos de monitoramento e avaliação que proporcionem maior transparência, responsabilização e aprendizado.

**Gabarito: correta.**

---

**(CESPE – TRE-PE – Analista Judiciário – 2017)**

Decisões descentralizadas, flexibilização de recursos, apuração de desempenho, monitoramento de execução de gestão e definição de indicadores são ações típicas da estratégia de gestão pública denominada gestão

- a) da mudança.
- b) por competências.
- c) da qualidade.
- d) social.
- e) por resultados.

**Comentários:**

De acordo com Makón, as organizações que adotam a **gestão por resultados** devem incluir alguns itens em suas “agendas de ações”, com o objetivo de alcançar os fins pretendidos. De acordo com



o autor, os principais itens (ou seja, os princípios norteadores de uma gestão por resultados) que devem fazer parte dessa agenda de ações são<sup>16</sup>:

- Foco nos resultados.
- Políticas públicas formuladas a partir de processo de planejamento governamental.
- **Caráter descentralizado da tomada de decisões.**
- **Flexibilização de recursos** com cobrança de responsabilidade dos gestores.
- Utilização de planejamento estratégico nas organizações públicas e otimização dos processos administrativos.
- Alterações metodológicas no processo de formulação do orçamento público.
- Sistemas de informação que forneçam subsídios para a tomada de decisão e mensurem os recursos na obtenção dos resultados (sistemas de apuração de custos).
- **Sistemas de monitoramento da gestão**, prestação de contas e avaliação.
- **Desenvolvimento de indicadores** que permitam medir o impacto da ação governamental e indicar os desvios para introdução de medidas corretivas.

**O gabarito é a letra E.**

---

## 4 – Objetivos da Gestão para Resultados

De acordo com Serra, a GPR “é uma ferramenta cultural, conceitual e operacional, que se orienta a **priorizar o resultado** em todas as ações, e que é capaz de **otimizar o desempenho governamental**. Assim, se trata de um exercício de direção dos organismos públicos que procura conhecer e atuar sobre todos aqueles aspectos que afetem ou modelem os resultados da organização”.<sup>17</sup>

Segundo Serra, o **objetivo principal** da GPR é o **resultado** (a GPR tem como propósito melhorar o resultado). Contudo, o **objeto de atenção** da GPR (o objeto de sua ação, ou seja, o fenômeno sobre qual a GPR intervém), é o processo que assegure a **criação de valor público**.<sup>18</sup>

Conforme explica Moore, o **valor público** é criado quando são realizadas atividades capazes de gerar **respostas efetivas e úteis** a determinadas **demandas ou necessidades** que:<sup>19</sup>

- Sejam **politicamente desejáveis**, como consequência de um **processo de legitimação democrática**.

---

<sup>16</sup> MAKÓN (2008) apud MATIAS-PEREIRA, José. *Curso de gestão estratégica na administração pública*. São Paulo, Atlas: 2012. p.3

<sup>17</sup> Serra, Albert. *Modelo aberto de gestão para resultados no setor público*, tradução de Ernesto Montes-Bradley y Estayes. Rio Grande do Norte, SEARH 2008, p. 27

<sup>18</sup> Serra, Albert. *Modelo aberto de gestão para resultados no setor público*, tradução de Ernesto Montes-Bradley y Estayes. Rio Grande do Norte, SEARH 2008, p. 29

<sup>19</sup> MOORE (1995) *apud* Serra, Albert. *Modelo aberto de gestão para resultados no setor público*, tradução de Ernesto Montes-Bradley y Estayes. Rio Grande do Norte, SEARH 2008, p. 30

- Tenham **propriedade coletiva** (caracterizando, assim, sua **natureza pública**).
- Requeiram a geração de **mudanças sociais** (resultados) que **modifiquem certos aspectos** do conjunto da sociedade.

Conforme vimos, o **objetivo principal da GPR é o resultado**. Contudo, Serra destaca **outros 03 objetivos** da GPR:<sup>20</sup>

- Oferecer elementos de informação, conhecimento e intervenção aos responsáveis pela administração pública que lhes permitam **controlar e maximizar o processo de criação de valor**, a fim de atingir o **melhor resultado possível** a respeito do que se espera da ação do governo;
- Contribuir à **melhoria** da capacidade de **prestação de contas** das autoridades e organizações públicas, para assim permitir que a **sociedade**, os órgãos de controle e a comunidade internacional possam **avaliar sua gestão**;
- Auxiliar à **alocação descentralizada dos objetivos e responsabilidades** bem como à **avaliação do desempenho** daqueles que exercem as funções gerenciais – correspondente uso de incentivos e sanções.

Importante destacar que o termo “resultado” não se aplica exclusivamente ao resultado “final” da ação governamental, mas também a todos os “resultados parciais” (“resultados intermediários”) obtidos no decorrer da gestão do processo de criação de valor, tais como: satisfação do usuário, capacitação de capital humano, entre outros.<sup>21</sup>

No setor público, a noção de **gestão para resultados** relaciona-se ao **atendimento das demandas dos cidadãos** e à **criação de valor público** por meio de um **gerenciamento integrado e eficiente de políticas, programas e projetos** públicos.<sup>22</sup>



**(FCC – SEFAZ-SP – Agente Fiscal de Rendas – Adaptada)**

Uma gestão pública baseada em resultados implica geração de valor público, ou seja, a orientação para objetivos que ofereçam respostas efetivas a necessidades ou demandas socialmente legítimas da sociedade.

<sup>20</sup> Serra, Albert. *Modelo aberto de gestão para resultados no setor público*, tradução de Ernesto Montes-Bradley y Estayes. Rio Grande do Norte, SEARH 2008, p. 31

<sup>21</sup> Serra, Albert. *Modelo aberto de gestão para resultados no setor público*, tradução de Ernesto Montes-Bradley y Estayes. Rio Grande do Norte, SEARH 2008, p. 3

<sup>22</sup> CESPE, 2011

## Comentários:

Isso mesmo! O objeto de atenção da GPR é o processo que assegure a criação de valor público.

Conforme explica Moore, o valor público é criado quando são realizadas atividades capazes de gerar **respostas efetivas e úteis** a determinadas **demandas** ou **necessidades** que:<sup>23</sup>

- Sejam **politicamente desejáveis**, como consequência de um processo de **legitimação democrática**.
- Tenham propriedade coletiva (caracterizando, assim, sua natureza pública).
- Requeiram a geração de mudanças sociais (resultados) que modifiquem certos aspectos do conjunto da sociedade.

**Gabarito: correta.**

---

## 5 – Ciclo da gestão para resultados (Etapas da Gestão por Resultados)

De acordo com Peter Drucker, a gestão por resultados é composta por **05 etapas**:<sup>24</sup>

- 1 – Revisão dos objetivos organizacionais:** Os gestores devem ter uma **visão clara dos objetivos** “macros”, bem como conhecer o **planejamento estratégico** e as ambições da empresa.
- 2 – Definição dos objetivos dos colaboradores:** **Gestores** e seus **liderados** devem se reunir para **firmar acordos sobre os objetivos** e os **resultados esperados** com seu trabalho. Eles também estabelecem um prazo para a apresentação destes resultados e avaliação do desempenho.
- 3 – Monitoramento do processo:** De tempos em tempos, antes da finalização do prazo acordado, **gestores** e **liderados** se reúnem para **verificar se os objetivos estão sendo alcançados**.
- 4 – Avaliação de desempenho:** No final do período de funcionamento normal, o **desempenho do trabalhador** é julgado de acordo com o **atingimento ou não dos objetivos**.
- 5 – Recompensa:** Na última etapa do ciclo, os **colaboradores recebem recompensas** pelos **resultados obtidos**.

---

<sup>23</sup> MOORE (1995) *apud* Serra, Albert. **Modelo aberto de gestão para resultados no setor público**, tradução de Ernesto Montes-Bradley y Estayes. Rio Grande do Norte, SEARH 2008, p. 30

<sup>24</sup> DRUCKER *apud* BORGES, Leandro. O que é gestão por resultados? Ministério da Infraestrutura. Portanto da Estratégia. Disponível em: <http://portaldaestrategia.infraestrutura.gov.br/ultimas-noticias/361-o-que-e-gestao-por-resultados.html>



### (IBEG - Prefeitura de Resende - RJ – Administrador – 2016)

O termo gestão por resultados originou-se do inglês Management by objectives (MBO), também conhecido por Management by Results (MBR). É um conceito muito discutido no setor público no Brasil, e igualmente aplicável ao setor privado. Acerca do tema, assinale a alternativa correta:

- a) Os gestores não necessariamente devem ter uma visão clara dos objetivos maiores da empresa, basta apenas conhecer o planejamento estratégico da organização.
- b) A etapa de definição dos objetivos dos colaboradores é realizada pela chefia imediata, que estabelece, sem a interferência dos subordinados, metas e objetivos individuais, sem prazos para a apresentação dos resultados.
- c) Para monitorar o processo, periodicamente após a finalização dos prazos estabelecidos, nunca antes, os gestores e subordinados se reúnem para verificar se os objetivos estão sendo alcançados.
- d) Na última etapa do ciclo da gestão por resultados, os colaboradores recebem recompensas pelos resultados obtidos.
- e) Nenhuma das alternativas.

### Comentários:

A questão se baseou nas 05 etapas da gestão por resultados, de Peter Drucker. De acordo com Peter Drucker, a gestão por resultados é composta por 05 etapas:<sup>25</sup>

- 1 – Revisão dos objetivos organizacionais: Os gestores devem ter uma visão clara dos objetivos macros, conhecer o planejamento estratégico e as ambições da empresa.
- 2 – Definição dos objetivos dos colaboradores: Gestores e seus liderados devem se reunir para firmar acordos sobre os objetivos e os resultados esperados com seu trabalho. Eles também estabelecem um prazo para a apresentação destes resultados e avaliação do desempenho.
- 3 – Monitoramento do processo: De tempos em tempos, antes da finalização do prazo acordado, gestores e liderados se reúnem para verificar se os objetivos estão sendo alcançados.

---

<sup>25</sup> DRUCKER *apud* BORGES, Leandro. O que é gestão por resultados? Ministério da Infraestrutura. Portanto da Estratégia. Disponível em: <http://portaldaestrategia.infraestrutura.gov.br/ultimas-noticias/361-o-que-e-gestao-por-resultados.html>

4 – Avaliação de desempenho: No final do período de funcionamento normal, o desempenho do trabalhador é julgado de acordo com o atingimento ou não dos objetivos.

5 – Recompensa: **Na última etapa do ciclo, os colaboradores recebem recompensas pelos resultados obtidos.**

**O gabarito é a letra D.**

---

## **6 – Benefícios/Vantagens da Gestão por Resultados**

Dentre as **vantagens/benefícios** que a organização obtém ao implantar a Gestão por Resultados podem-se citar<sup>26</sup>:

**Melhora da Motivação dos funcionários:** ao se envolverem em todo o processo de definição de objetivos, os funcionários reconhecem o valor de seu trabalho e se engajam mais.

**Melhorias na comunicação e coordenação:** há uma aproximação natural dos líderes e seus liderados, com troca de informações, feedbacks e colaboração, o que contribui com a harmonia organizacional.

**Maior clareza de objetivos:** os funcionários tendem a ter um compromisso maior com os objetivos que estabeleceram para si próprios do que com aqueles objetivos que lhes são impostos por outra pessoa. Além disso, a clareza de objetivos contribui com a sensação de “pertencimento” e, conseqüentemente, com a “autoestima” dos funcionários.

**Melhorias na produtividade:** funcionários mais engajados, com mais informações e com os objetivos bem claros, produzem mais e melhor.

**Melhora a accountability** (prestação de contas e responsabilização).

**Melhora a Transparência.**

**Melhora a qualidade dos serviços públicos.**

Permite a **ampliação da autonomia** das Entidades, por meio da **contratualização**.

---

<sup>26</sup> Baseado especialmente em BORGES, Leandro. O que é gestão por resultados? Ministério da Infraestrutura. Portanto da Estratégia. Disponível em: <http://portaldaestrategia.infraestrutura.gov.br/ultimas-noticias/361-o-que-e-gestao-por-resultados.html>

## 7 – O Paradigma do Cliente na Administração Pública

O **Paradigma do Cliente** na administração pública surgiu com o advento da **Administração Pública Gerencial**.

De acordo com Paula, o governo deve **atender às necessidades dos clientes (cidadãos)**; e não da burocracia. Os cidadãos estão cansados da burocracia, e querem ser mais **valorizados como clientes**. Logo, é recomendável a utilização da **administração da qualidade** e a criação de sistemas de prestação de serviços mais **simples** e **transparentes**.<sup>27</sup>

Na gestão pública poucas pessoas utilizam o termo cliente, e grande parte das organizações públicas não sabe quem, de fato, são seus “clientes”. Isso acontece, pois, os órgãos públicos, via de regra, não obtêm seus recursos diretamente dos clientes (os órgãos públicos recebem a maior parte de seus recursos do Legislativo e do Executivo).

Além disso, grande parte dos “clientes” da administração pública é “**cativo**” e tem **poucas “alternativas” para os serviços oferecidos por seus governos**.

Portanto, os órgãos públicos acabam tendo por objetivo satisfazer apenas **às necessidades do Legislativo e do Executivo** (que são quem fornecem os recursos); e passam a “**ignorar**” os seus **verdadeiros clientes (os cidadãos)**.

Nesse sentido, a ideia do Paradigma do Cliente é que esse pensamento deve acabar. O governo deve **atender às necessidades dos clientes (cidadãos)**.

Conforme explicam Osborne e Gaebler “a única melhor maneira de fazer com que os prestadores de serviços públicos respondam aos seus clientes é **colocar os recursos nas mãos dos clientes** e deixá-los escolher. Se os clientes controlam os recursos, são eles que escolhem o destino e a rota”.<sup>28</sup>

Da mesma forma, os clientes querem ser **valorizados como clientes** (ou seja, querem menores filas, menores tempo de atendimento, etc.) e querem ter **serviços de qualidade**. Nesse sentido, a **gestão da qualidade total** torna-se fundamental para que o poder público possa prestar serviços de qualidade aos seus clientes.

A adoção do **paradigma do cliente** na gestão pública (baseado na doutrina do “**Public Service Orientation**”) busca criar uma cultura que congregue **funcionários públicos, cidadãos e políticos**, de modo a obter também a **accountability** dos **resultados obtidos**.<sup>29</sup>

---

<sup>27</sup> PAULA, Ana Paula Paes. **Por uma nova gestão pública**. Rio de Janeiro, FGV: 2007. p.63

<sup>28</sup> OSBORNE, David. GAEBLER, Ted. **Reinventando o governo**. Brasília, ENAP: 1994. P.190.

<sup>29</sup> CESPE (2013)



### (FGV - AL-MT - Técnico Legislativo - Nível Superior - ADAPTADA)

O paradigma do cliente está relacionado à cultura de excelência que deve existir na prestação de serviços aos cidadãos.

#### Comentários:

Isso mesmo!

O paradigma do cliente está relacionado à ideia de que os cidadãos querem ser valorizados como clientes e querem ter **serviços de qualidade**. Portanto, deve existir uma **cultura de excelência na prestação de serviços ao cidadão**.

**Gabarito: correta.**

## 8 – Contratualização de Resultados

A **contratualização de resultados** é uma ferramenta relacionada à Administração Gerencial e à gestão por resultados, utilizada com o objetivo de conferir maior **flexibilidade** e **autonomia** às Entidades.

De acordo com o Governo Federal, “a **contratualização** é o procedimento de **ajuste de condições específicas** no relacionamento entre o Poder Público e seus órgãos e entidades de direito público e privado ou entre o Poder Público e **entidades da sociedade civil**, em que há a **negociação e o estabelecimento de metas de desempenho**. A característica central dos **contratos de gestão, termos de parceria** e outros instrumentos do gênero é o pacto que se estabelece entre o Poder Público e a entidade signatária da **pactuação de resultados**, pois os contratos de gestão, termos de parceria e outros instrumentos do gênero podem variar quanto às suas finalidades.”<sup>30</sup>

Ou seja, a contratualização de resultados consiste em um instrumento no qual são estabelecidos **indicadores, responsabilidades, obrigações, recursos e metas de desempenho**, com o objetivo de buscar garantir o **atingimento dos resultados** no intuito de que as **necessidades dos cidadãos sejam atendidas**. Ou seja, os mecanismos de “**controle dos meios**” / **controle dos processos**

<sup>30</sup> Secretaria de Gestão do MPOG apud SCHWARZ, Letícia. A Experiência de Contratualização de Resultados no Governo Federal Brasileiro. MPOG. Secretaria de Gestão. Brasília: 2009ã

(características do modelo burocrático) perdem espaço, e o foco passa a ser no “**controle dos fins**” (**alcance dos resultados**).

Essa contratualização pode ser realizada através de contratos de gestão, termos de parcerias, acordos de desempenho, termos de compromisso e outros instrumentos congêneres. A característica central de todos esses instrumentos é a **pactuação de resultados**.

Conforme explica a Secretaria de Gestão do MPOG, “quando firmada dentro do próprio Poder Público, a **contratualização** visa **ampliar a capacidade interna do governo de implantar políticas públicas setoriais**, de forma coordenada e sinérgica. Quando ocorre entre o Poder Público e terceiros, visa estabelecer uma relação de **fomento e parceria** entre **Estado** e **sociedade civil**, para a execução de atividades que, por sua essencialidade ou relevância para a coletividade, possam ser assumidas de forma compartilhada, observadas a **eficácia**, a **eficiência** e a **efetividade** da ação pública.”<sup>31</sup>

De acordo com o Gespública, “o **contrato de gestão** é um instrumento de **pactuação de resultados**, que relaciona secretarias responsáveis pela formulação de políticas públicas e entidades a elas vinculadas.”<sup>32</sup>

O **conteúdo formal** do **acordo de resultados** é composto pelos seguintes elementos:<sup>33</sup>

- Objeto** e **finalidade** do Acordo.
- Direitos, obrigações** e **responsabilidades** do Acordante e do Acordado e compromissos dos intervenientes.
- Autonomias gerencial, orçamentária** e **financeira**.
- Critérios para o cálculo de **prêmios de produtividade**.
- Sistemática de **Acompanhamento** e **Avaliação**.
- Condições para **revisão, renovação, prorrogação, suspensão** e **rescisão** do Acordo.
- Consequências** e **Penalidades** do Acordo.
- Publicidade** do Acordo.
- Prazo de vigência**.

---

<sup>31</sup> Secretaria de Gestão do MPOG apud SCHWARZ, Letícia. A Experiência de Contratualização de Resultados no Governo Federal Brasileiro. MPOG. Secretaria de Gestão. Brasília: 2009.

<sup>32</sup><http://www.gespublica.gov.br/content/contratualiza%C3%A7%C3%A3o-de-resultados>

<sup>33</sup><http://www.gespublica.gov.br/content/contratualiza%C3%A7%C3%A3o-de-resultados>



Dentre os **objetivos** de um acordo de resultados podem-se citar:<sup>34</sup>

- viabilizar a estratégia de governo** por meio da disseminação da contratualização de resultados e sua respectiva avaliação.
- alinhar o planejamento** e as **ações** do acordo com o **planejamento estratégico** do Governo, com as políticas públicas instituídas e os demais programas governamentais.
- melhorar a **qualidade**, a **produtividade**, a **eficiência** e a **efetividade** dos serviços prestados à sociedade.
- aprimorar o **desempenho**.
- melhorar a **qualidade e a transparência do gasto público**.
- dar **transparência** às ações das instituições públicas envolvidas e **facilitar o controle social** sobre a atividade pública.
- estimular, valorizar e destacar** servidores, dirigentes e órgãos ou entidades que cumpram suas **metas** e **atingam os resultados** previstos.
- promover **maior flexibilidade** às entidades.

Schwarz explica que “o processo de **contratualização de desempenho** é um importante mecanismo de **apoio à descentralização administrativa** – o processo de **negociação** e **estabelecimento de metas** favorece o alinhamento da atividade descentralizada com os objetivos prioritários de governo e o **monitoramento** e **avaliação** sistemáticos contribuem para o aperfeiçoamento da gestão e das relações entre as instâncias de formulação e implementação das políticas públicas.”<sup>35</sup>



### (FCC – TCE-CE – Procurador de Contas – 2015 - Adaptada)

A contratualização de resultados tem sido apontada como uma das principais estratégias da Nova Gestão Pública, capaz de promover mudanças substantivas na qualidade dos serviços públicos. Sobre o tema, considere:

<sup>34</sup>[http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/minas\\_gerais\\_contratualizacao\\_de\\_resultados2.pdf](http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/minas_gerais_contratualizacao_de_resultados2.pdf)

<sup>35</sup> SCHWARZ, Letícia. A Experiência de Contratualização de Resultados no Governo Federal Brasileiro. MPOG. Secretaria de Gestão. Brasília: 2009.

São objetivos da contratualização de resultados: promover mais flexibilidade, transparência de custos, melhor desempenho, aumento da qualidade, produtividade, eficiência e efetividade na prestação de serviços públicos.

### Comentários:

Isso mesmo!

A assertiva elencou, corretamente, alguns dos objetivos da contratualização de resultados.

**Gabarito: correta.**

---

## 9 – Modelos de Gestão em Direção aos Resultados

Paludo explica que, embora a gestão por resultados esteja centrada nos programas do PPA, existem **04 modelos de gestão orientada a resultados**<sup>36</sup>:

**Orçamento Orientado para Resultados:** O orçamento por resultados é uma **forma moderna de perseguir resultados**, e incorpora uma visão **mais abrangente** do orçamento público, orientada para a **eficiência** e **eficácia** na alocação dos recursos. No orçamento por resultados há uma maior fidelidade entre os recursos aprovados e as realizações.

Nesse tipo de orçamento, há um rompimento com o modelo tradicional de administração burocrático (voltado para os meios), de forma que os **resultados** devem ser **priorizados** segundo as **necessidades manifestadas pelos cidadãos**.

Paludo explica que o orçamento por resultados “**melhora a aceitação dos governos, reforça a confiança** nas instituições estabelecidas e contribui tanto para o **desenvolvimento socioeconômico** da nação quanto para a **eficiência, eficácia e efetividade** da gestão pública, além de despertar no servidor a **motivação** e o **orgulho** de atuar numa organização pública que apresenta resultados. A própria **democracia se fortalece** mediante a utilização desse modelo de gestão”.<sup>37</sup>

**Administração por Objetivos (APO):** A APO corresponde a uma espécie de contratualização, em que os **gestores negociam com a autoridade superior os objetivos** a serem alcançados.

Trata-se de um processo no qual **gestores e subordinados identificam objetivos e metas comuns** e **definem, de forma conjunta, os resultados esperados**.

---

<sup>36</sup> PALUDO, Augustinho Vicente. **Administração Pública**, 8ª edição. Rio de Janeiro, Editora Método: 2019. pp.316-320

<sup>37</sup> PALUDO, Augustinho Vicente. **Administração Pública**, 8ª edição. Rio de Janeiro, Editora Método: 2019. p.318

A APO tem como um de seus benefícios a **motivação dos funcionários** (afinal, eles são ouvidos e “participam” do processo de definição dos objetivos).

A APO preconiza um sistema de **remuneração variável**, vinculado ao **alcance dos objetivos** e metas. A remuneração variável funciona como uma espécie de “**incentivo**” aos servidores (ou equipes) para que eles busquem os resultados.

**Gestão pela Qualidade:** Na administração pública a qualidade pode ser entendida como a **satisfação das necessidades e expectativas do cidadão**. A aplicação dos princípios da qualidade, no setor público, tem por objetivo a **melhoria da qualidade de vida dos cidadãos**.<sup>38</sup>

**Contrato de Gestão:** Trata-se de um modelo que muito se aproxima da APO. No contrato de gestão, as **entidades firmam compromissos** para o alcance dos objetivos e, em contrapartida, **recebem um orçamento global** para custear **a realização das atividades**.

Conforme explica Paludo, trata-se de um **compromisso firmado** entre o Poder Executivo e uma entidade pública da Administração direta ou indireta a ele vinculada; ou então entre o **Poder Público** e uma **Organização Social (OS)**. No contrato de gestão, o controle deixa de ser meramente normativo (controle jurídico) e passa a ser nos resultados/fins.<sup>39</sup>

Paludo resume algumas **características do contrato de gestão**<sup>40</sup>:

- **Aumenta a autonomia dos órgãos/entidades**
- Objetiva ao **aumento** da **eficiência** e da **eficácia**
- Visa à **melhoria da qualidade** e **redução dos custos**
- Trata-se de um **instrumento de planejamento estratégico**
- Estabelece **objetivos** e **metas** de **resultados**
- Alinha as políticas públicas com a atuação das agências
- Funciona como um mecanismo para **controle de desempenho**
- Funciona como **ferramenta de comunicação** com o Ministério supervisor
- Permite o **acompanhamento do desempenho** e **avaliação dos resultados**

<sup>38</sup> PALUDO, Augustinho Vicente. **Administração Pública**, 8ª edição. Rio de Janeiro, Editora Método: 2019. p.283

<sup>39</sup> PALUDO, Augustinho Vicente. **Administração Pública**, 8ª edição. Rio de Janeiro, Editora Método: 2019. p.321

<sup>40</sup> PALUDO, Augustinho Vicente. **Administração Pública**, 8ª edição. Rio de Janeiro, Editora Método: 2019. p.321

- Permite a **comparação** com outras instituições
- Funciona como um instrumento de **transparência**
- Funciona como um instrumento de **prestação de contas** e **responsabilização**
- Permite o **controle político** sobre a burocracia
- Serve de subsídio para o **exercício do controle social**



---

### (CESPE – TCE-SC – Auditor Fiscal de Controle Externo - 2016)

O orçamento por resultados melhora a aceitação dos governos, reforça a confiança nas instituições públicas estabelecidas e contribui para o desenvolvimento socioeconômico, bem como para a eficiência, a eficácia e a efetividade da gestão pública.

#### Comentários:

Isso mesmo!

Paludo explica que o orçamento por resultados “**melhora a aceitação dos governos, reforça a confiança** nas instituições estabelecidas e contribui tanto para o **desenvolvimento socioeconômico** da nação quanto para a **eficiência, eficácia e efetividade** da gestão pública, além de despertar no servidor a motivação e o orgulho de atuar numa organização pública que apresenta resultados. A própria democracia se fortalece mediante a utilização desse modelo de gestão”.<sup>41</sup>

**Gabarito: correta.**

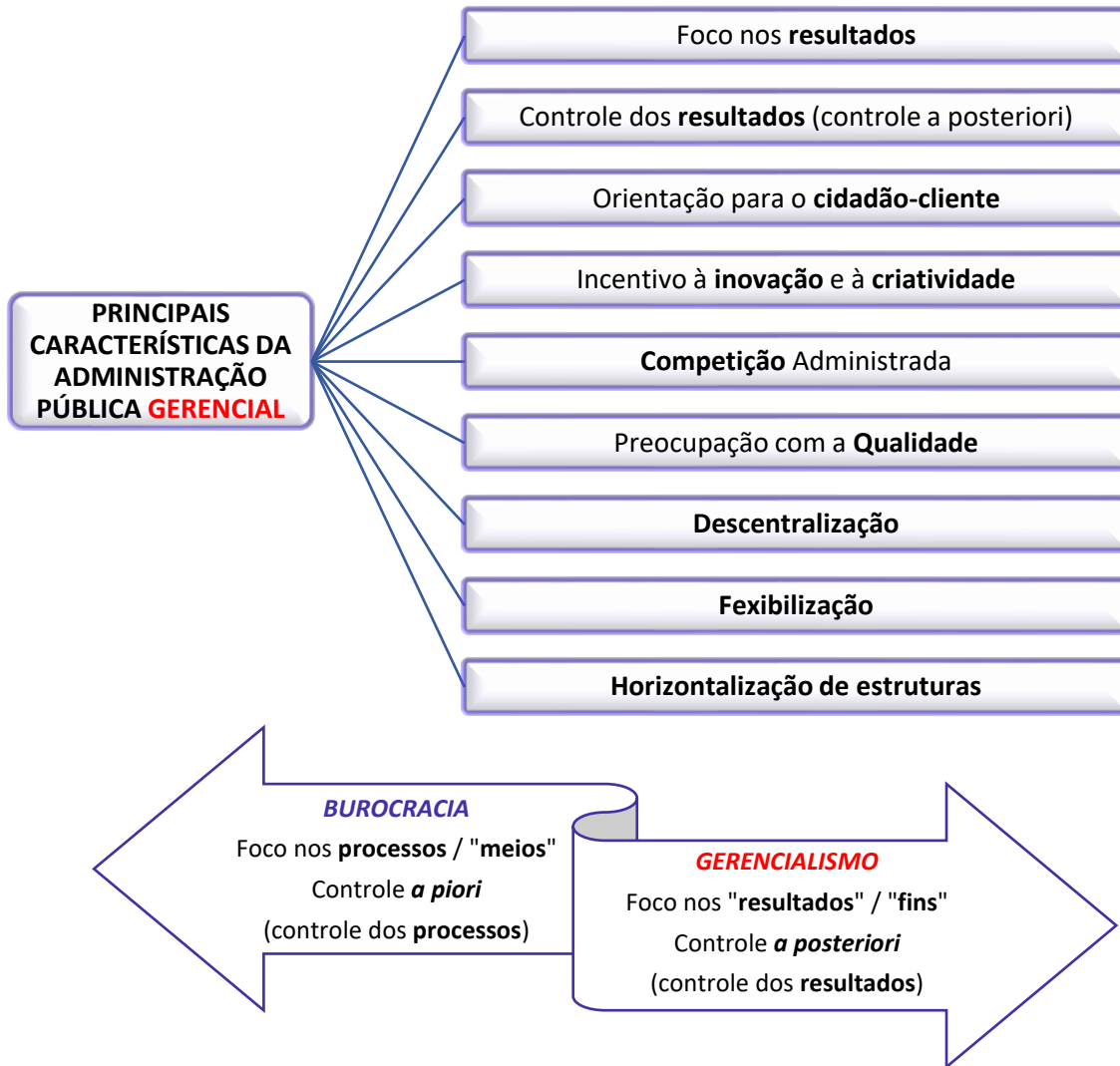
---

---

<sup>41</sup> PALUDO, Augustinho Vicente. *Administração Pública*, 8ª edição. Rio de Janeiro, Editora Método: 2019. p.318

# RESUMO ESTRATÉGICO

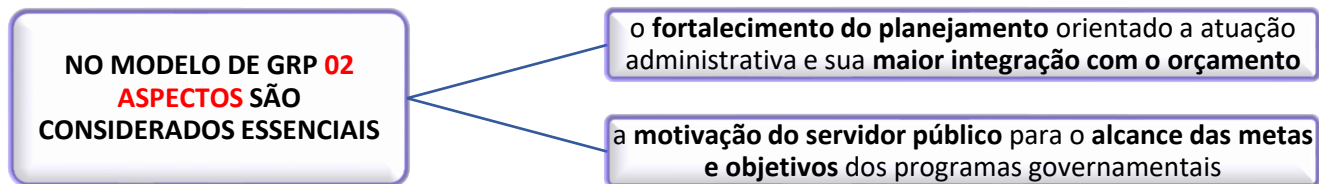
## Administração Pública Gerencial – Gerencialismo (A Nova Gestão Pública)



## Introdução da Gestão para Resultados na Administração Pública Federal

A gestão por resultados começou a ser **introduzida e implantada** no Brasil através da **Reforma de 1995 (PDRAE)**. Contudo, Paludo<sup>42</sup> explica que a gestão por resultados foi **introduzida, formalmente**, na Administração Pública Federal, através dos **programas do Plano Plurianual (PPA) 2000-2003** (conhecido como "Avança Brasil"). Este PPA estruturou as ações governamentais em programas que continham objetivos e metas pré-determinados.

<sup>42</sup> PALUDO, Augustinho Vicente. **Administração Pública**, 8ª edição. Rio de Janeiro, Editora Método: 2019, pp. 314.



## Conceito e Características da Gestão para Resultados

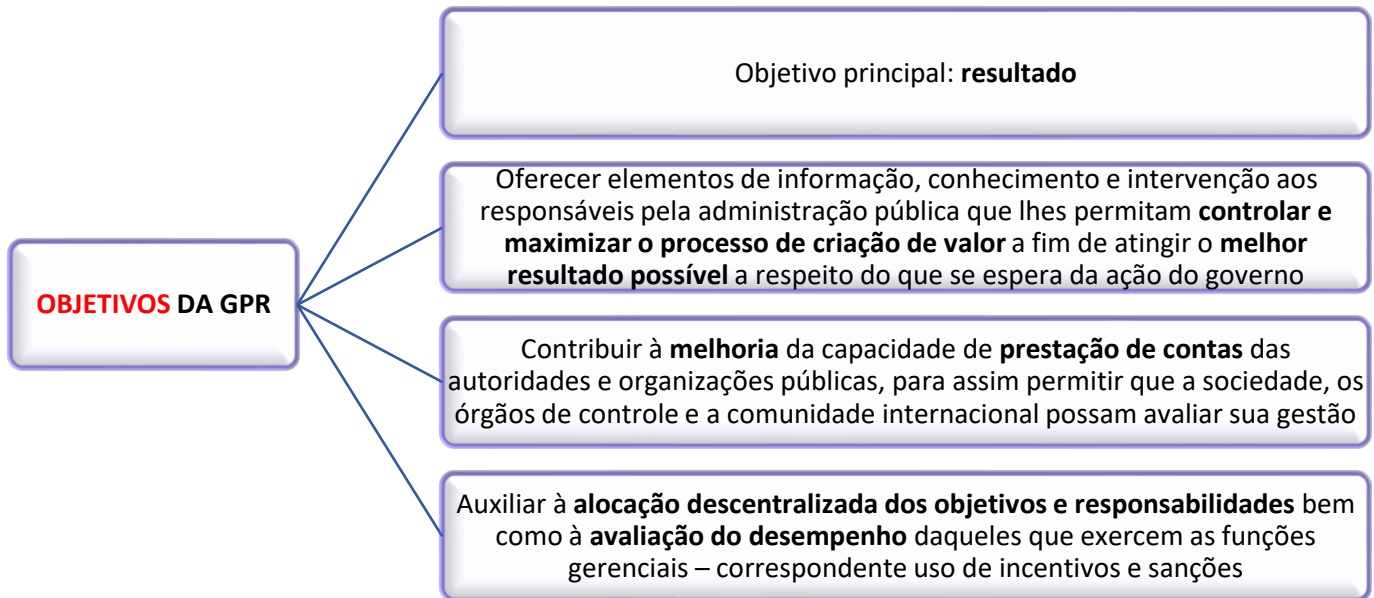
A **Gestão para Resultados** é uma forma de administrar o negócio da organização, como foco na **priorização dos resultados** em todas as ações de todos profissionais que atuam no negócio, objetivando a **elevação do desempenho organizacional**. A gestão por resultados se aplica tanto à **gestão privada** quanto à **gestão pública**.<sup>43</sup>



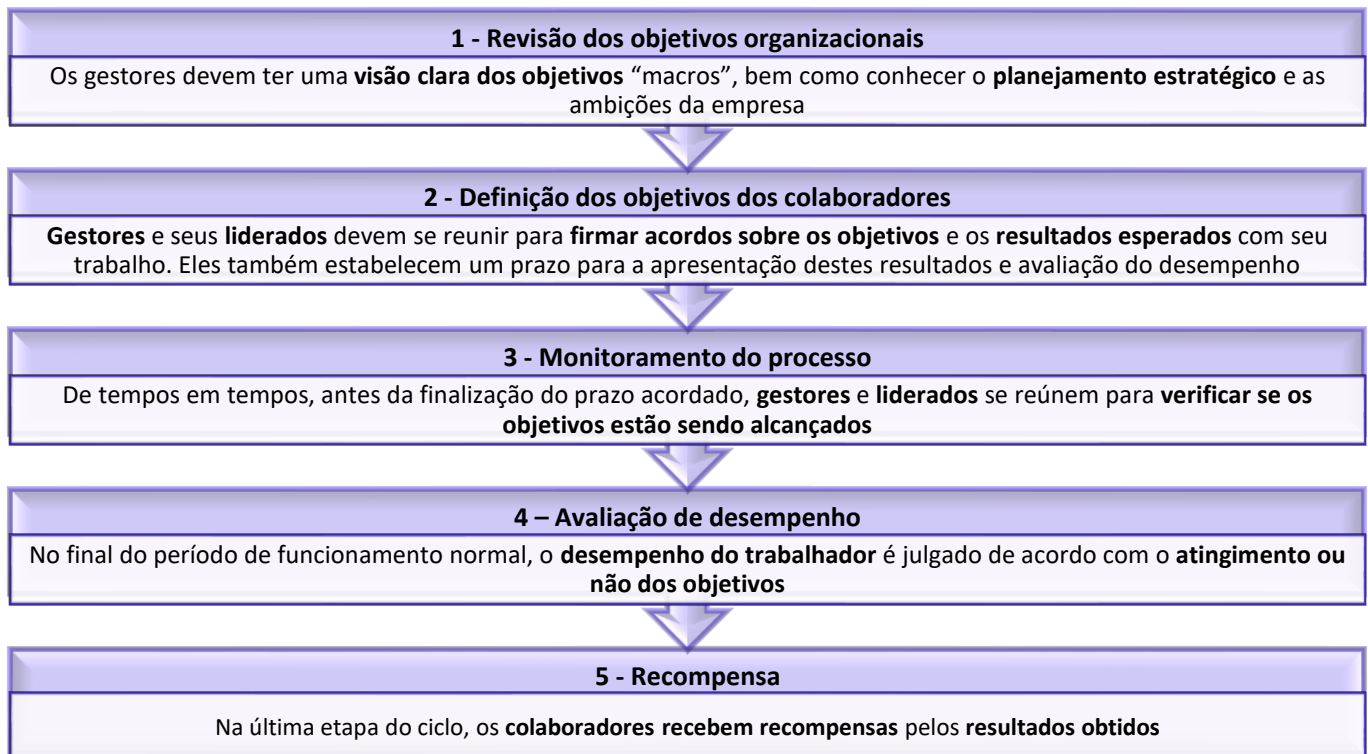
<sup>43</sup> BORGES, Leandro. O que é gestão por resultados? Ministério da Infraestrutura. Portanto da Estratégia. Disponível em: <http://portaldaestrategia.infraestrutura.gov.br/ultimas-noticias/361-o-que-e-gestao-por-resultados.html>

## Objetivos da Gestão para Resultados

Segundo Serra, o **objetivo principal** da GPR é o **resultado** (a GPR tem como propósito melhorar o resultado). Contudo, o **objeto de atenção** da GPR (o objeto de sua ação, ou seja, o fenômeno sobre qual a GPR intervém), é o processo que assegure a **criação de valor público**.<sup>44</sup>

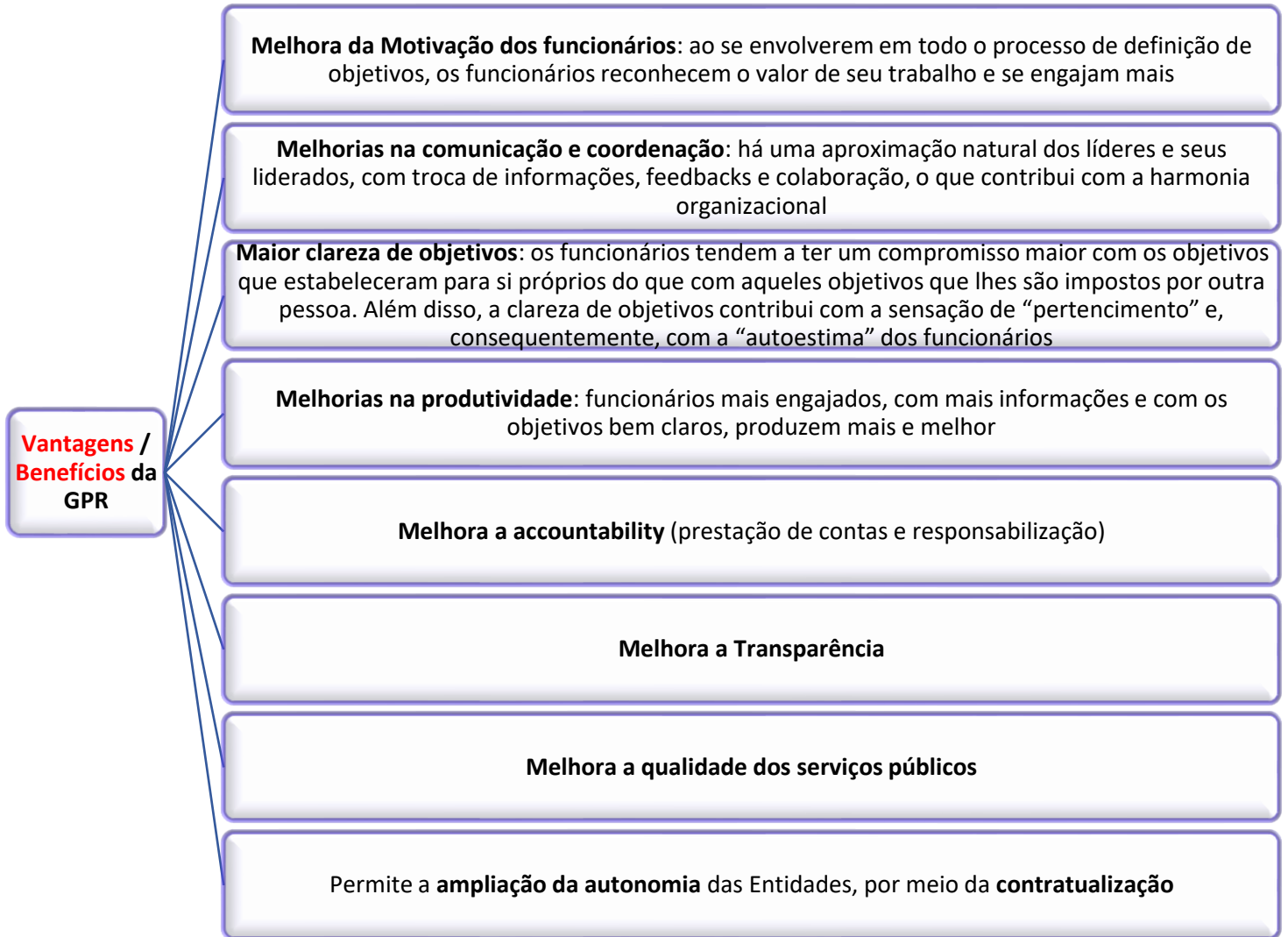


## Ciclo da gestão para resultados (Etapas da Gestão por Resultados)



<sup>44</sup> Serra, Albert. *Modelo aberto de gestão para resultados no setor público*, tradução de Ernesto Montes-Bradley y Estayes. Rio Grande do Norte, SEARH 2008, p. 29

## Vantagens / Benefícios da Gestão por Resultados



## O Paradigma do Cliente na Administração Pública

O **Paradigma do Cliente** na administração pública surgiu com o advento da **Administração Pública Gerencial**.

De acordo com Paula, o governo deve **atender às necessidades dos clientes (cidadãos)**; e não da burocracia. Os cidadãos estão cansados da burocracia, e querem ser mais **valorizados como**



**clientes**. Logo, é recomendável a utilização da **administração da qualidade** e a criação de sistemas de prestação de serviços mais **simples** e **transparentes**.<sup>45</sup>

Na gestão pública poucas pessoas utilizam o termo cliente, e grande parte das organizações públicas não sabe quem, de fato, são seus “clientes”. Isso acontece, pois, os órgãos públicos, via de regra, não obtêm seus recursos diretamente dos clientes (os órgãos públicos recebem a maior parte de seus recursos do Legislativo e do Executivo).

Além disso, grande parte dos “clientes” da administração pública é “**cativo**” e tem **poucas “alternativas” para os serviços oferecidos por seus governos**.

Portanto, os órgãos públicos acabam tendo por objetivo satisfazer apenas **às necessidades do Legislativo e do Executivo** (que são quem fornecem os recursos); e passam a **“ignorar” os seus verdadeiros clientes (os cidadãos)**.

Nesse sentido, a ideia do Paradigma do Cliente é que esse pensamento deve acabar. O governo deve **atender às necessidades dos clientes (cidadãos)**.

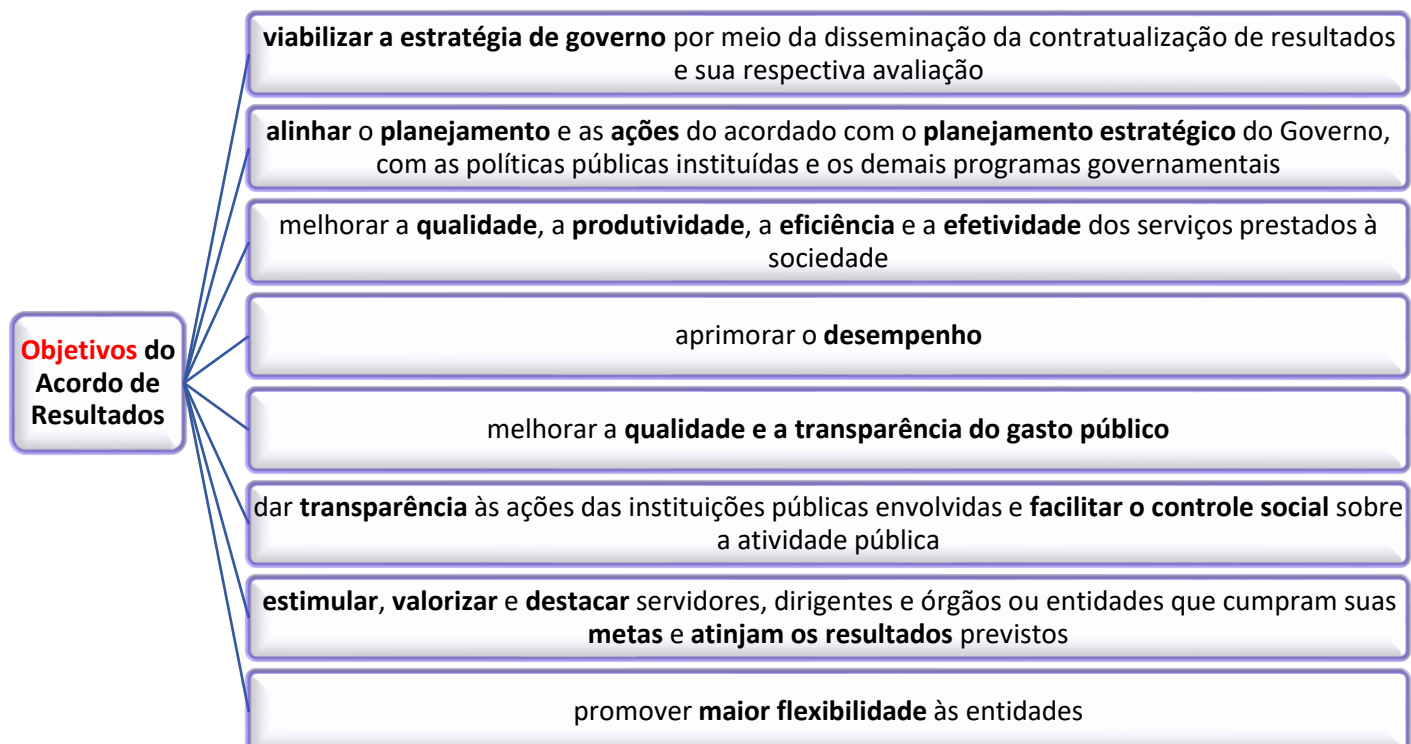
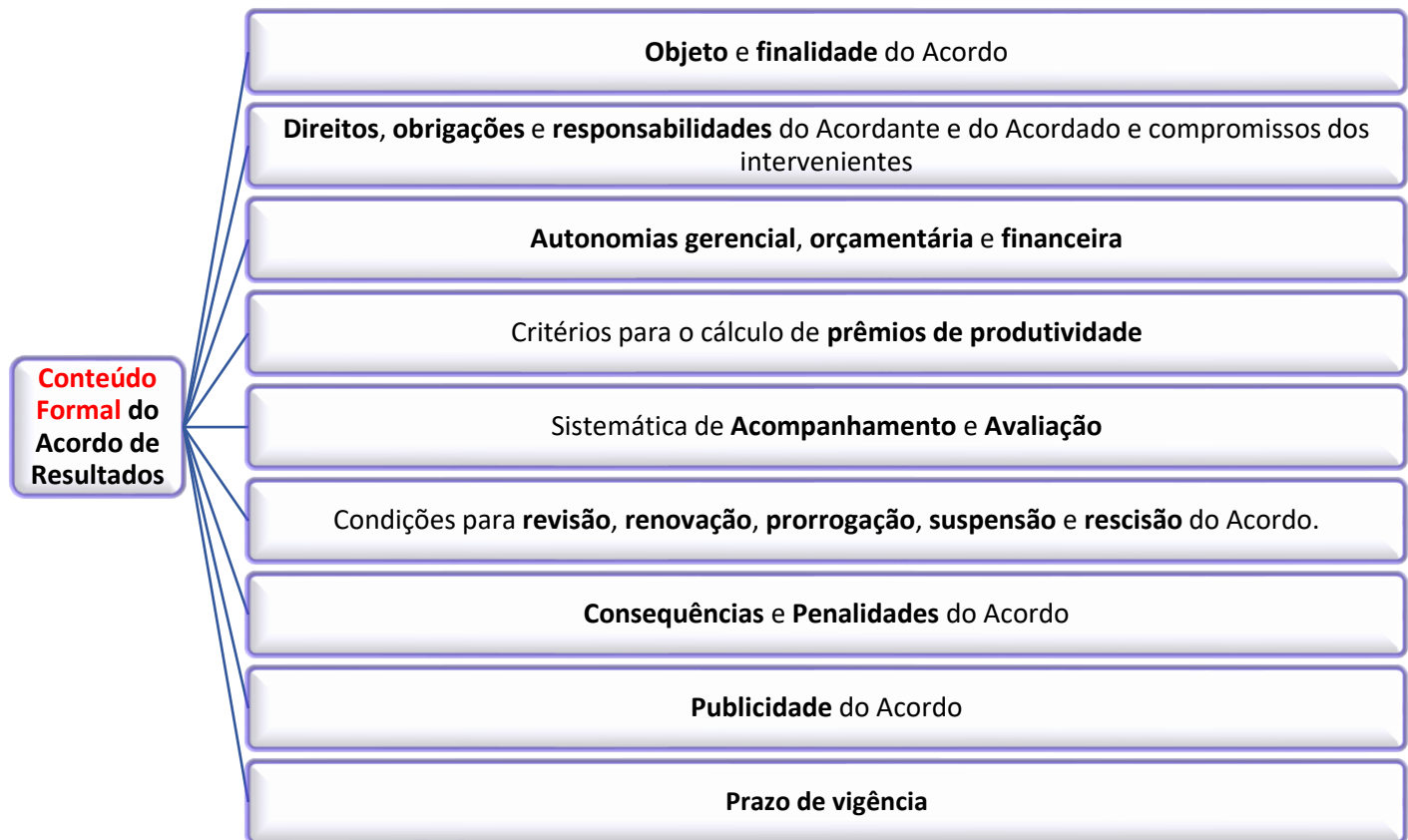
Os clientes querem ser **valorizados como clientes** (ou seja, querem menores filas, menores tempo de atendimento, etc.) e querem ter **serviços de qualidade**. Nesse sentido, a **gestão da qualidade total** torna-se fundamental para que o poder público possa prestar serviços de qualidade aos seus clientes.

### Contratualização de Resultados

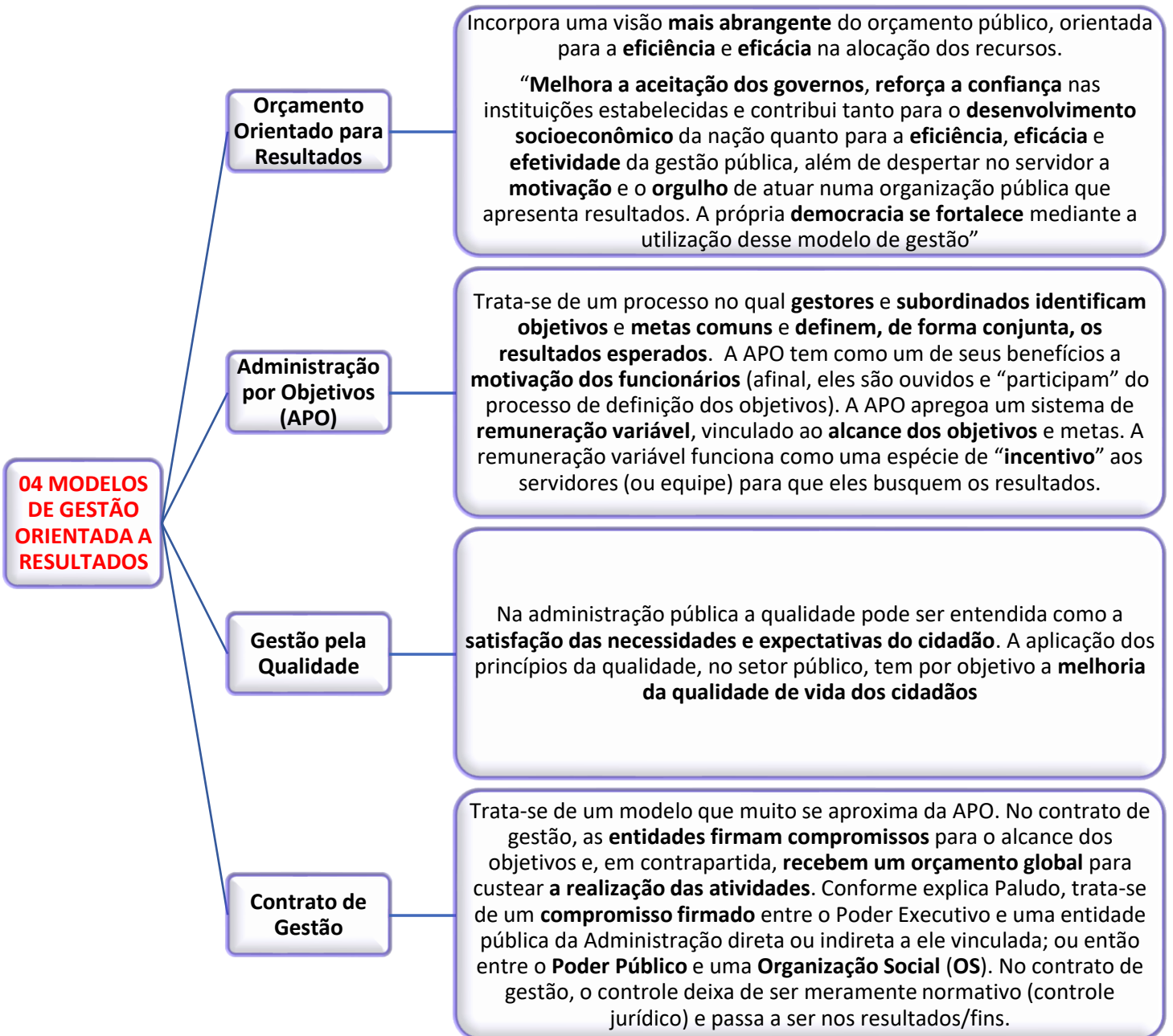
A **contratualização de resultados** é uma ferramenta relacionada à Administração Gerencial e à gestão por resultados, utilizada com o objetivo de conferir maior **flexibilidade** e **autonomia** às Entidades.

A contratualização de resultados consiste em um instrumento no qual são estabelecidos **indicadores, responsabilidades, obrigações, recursos** e **metas de desempenho**, com o objetivo de buscar garantir o **atingimento dos resultados** no intuito de que as **necessidades dos cidadãos sejam atendidas**. Ou seja, os mecanismos de “**controle dos meios**” / **controle dos processos** (característicos do modelo burocrático) perdem espaço, e o foco passa a ser no “**controle dos fins**” (**alcance dos resultados**).

<sup>45</sup> PAULA, Ana Paula Paes. *Por uma nova gestão pública*. Rio de Janeiro, FGV: 2007. p.63



## Modelos de Gestão em Direção aos Resultados





## QUESTÕES COMENTADAS!

### QUESTÕES COMENTADAS

#### 1. (FGV – TRT - 16ª REGIÃO (MA) - Técnico Judiciário - Área Administrativa - 2022)

A competição administrada, filosofia na qual unidades internas da Administração Pública são estimuladas a competirem entre si, em termos de produtividade, é uma característica do modelo de gestão conhecido por

- a) burocracia.
- b) patrimonialismo.
- c) gestão participativa.
- d) administração clientelista.
- e) gestão por resultado.

#### Comentários:

Trata-se de característica relacionada à **gestão por resultado**.

**O gabarito é a letra E.**

---

#### 2. (FGV – Câmara de Taubaté - SP - Técnico Legislativo de Administração - 2022)

A gestão por resultados foi um modelo que ganhou força na Administração Pública brasileira na década de 1990, impulsionada pelos ideais da época e pela conjuntura política pela qual o país passava.

Avalie se são características da gestão por resultados os itens a seguir:

- I. O aumento da autonomia dos gestores, pautado por valores de confiança.
- II. Melhoria na economicidade do uso dos recursos públicos, assegurada pelo uso de controles prévios de procedimentos.

III. Estabelecimento de padrões de melhores práticas, por meio de uma orientação voltada para o autoreferenciamento.

Está correto o que se expõe em

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

#### Comentários:

A **primeira assertiva** está correta. De fato, trata-se de característica relaciona à gestão por resultados.

A **segunda assertiva** está errada. Controle prévio é característica relacionada ao modelo burocrático. Na gestão por resultados o foco está no controle dos resultados (controle dos fins).

A **terceira assertiva** está errada. Autorreferenciamento é característica do modelo burocrático.

**O gabarito é a letra A.**

---

### 3. (FGV – CGU - Auditor Federal de Finanças e Controle - 2022)

Na gestão por resultados, cabe ao gestor tomar decisões com base em critérios como eficiência, eficácia, viabilidade e aceitabilidade.

Sobre o papel do gestor e a gestão por resultados na administração pública, é correto afirmar que:

- a) é inflexível, dada a atenção elevada aos mecanismos de mensuração, ao mesmo tempo que tem níveis altos de accountability gerados por objetivos mensuráveis e transparentes;
- b) é flexível, dada a atenção reduzida aos processos burocráticos, ao mesmo tempo que tem níveis altos de accountability gerados por objetivos mensuráveis e transparentes;
- c) é flexível, dada a atenção elevada aos mecanismos de mensuração, ao mesmo tempo que tem níveis baixos de accountability gerados por objetivos mensuráveis, porém opacos;

d) é inflexível, dada a atenção reduzida aos processos burocráticos, ao mesmo tempo que tem níveis baixos de accountability gerados por objetivos não mensuráveis mesmo que transparentes;

e) é flexível, dada a atenção reduzida aos mecanismos de mensuração, ao mesmo tempo que tem níveis baixos de accountability gerados por objetivos mensuráveis e transparentes.

#### **Comentários:**

Na gestão por resultados o papel do gestor é flexível, dada a atenção reduzida aos processos burocráticos (uma vez que o foco está nos resultados e não nos “processos”), ao mesmo tempo que tem níveis altos de accountability gerados por objetivos mensuráveis e transparentes (a gestão por resultados melhora a accountability e a transparência).

**O gabarito é a letra B.**

---

#### **4. (FGV – EPE - Analista de Gestão Corporativa - Recursos Humanos - 2022)**

Acerca da gestão por resultados, modelo promovido pela reforma gerencial, assinale a opção que contém somente exemplos de suas respectivas características.

- a) Flexibilização de recursos, melhoria de accountability e autonomia gerencial.
- b) Flexibilização de recursos, maior controle procedimental e redução da governança.
- c) Formalismo decisório, aumento hierárquico e impessoalidade.
- d) Autonomia gerencial, impessoalidade e redução da governança.
- e) Melhoria de accountability, maior controle procedimental e formalismo decisório.

#### **Comentários:**

Letra A: correta. A assertiva trouxe, corretamente, características relacionadas à gestão por resultados.

Letra B: errada. Na gestão por resultados o foco está no controle de resultados (e não no controle “procedimental”). O controle procedimental é característica do modelo burocrático. Além disso, redução da governança não é característica da gestão por resultados.

Letra C: errada. A assertiva elencou características do modelo burocrático.

Letra D: errada. De fato, autonomia gerencial é característica relacionada à gestão por resultados. Contudo, redução da governança não é característica da gestão por resultados.

Letra E: errada. De fato, melhoria da accountability é característica relacionada à gestão por resultados. Contudo, maior controle procedimental e formalismo decisório são características do modelo burocrático.

**O gabarito é a letra A.**

---

### **5. (FGV – MPE-GO - Secretária Assistente - 2022)**

A mudança do momento de avaliação das tarefas atribuídas foi uma das grandes inovações da Administração Pública, proposta durante a reforma gerencial, ocorrida no Brasil ao final do século passado.

Esse modelo de gestão é conhecido como gestão

- a) por resultados.
- b) por processos.
- c) procedimental.
- d) por supervisão direta.
- e) patrimonialista.

**Comentários:**

Trata-se da **gestão por resultados**.

**O gabarito é a letra A.**

---

### **6. (FGV – MPE-GO - Assistente Administrativo - 2022)**

A gestão por resultados foi uma das inovações que ganhou grande importância na Administração Pública brasileira com o advento da reforma gerencial. Ela apresenta como característica fundamental

- a) a necessidade de desenvolvimento de indicadores que possibilitem mensurar o impacto das ações governamentais.
- b) a flexibilização dos recursos por meio da adoção da confiança ilimitada quanto às condutas dos gestores.
- c) a confluência de capacidade deliberativa no controle de líder único.

- d) o alargamento do uso de procedimentos de controle “ex-ante” de responsabilidade de atuação.
- e) a eliminação da interação entre chefes de topo e gestores de linha, formalizada pelo uso de normas e regulamentos.

### Comentários:

De acordo com Makón, as organizações que adotam a **gestão por resultados** devem incluir alguns itens em suas “agendas de ações”, com o objetivo de alcançar os fins pretendidos. De acordo com o autor, os principais itens (ou seja, os princípios norteadores de uma gestão por resultados) que devem fazer parte dessa agenda de ações são<sup>1</sup>:

- Foco nos resultados.
- Políticas públicas formuladas a partir de processo de planejamento governamental.
- Caráter descentralizado da tomada de decisões.
- Flexibilização de recursos com cobrança de responsabilidade dos gestores.
- Utilização de planejamento estratégico nas organizações públicas e otimização dos processos administrativos.
- Alterações metodológicas no processo de formulação do orçamento público.
- Sistemas de informação que forneçam subsídios para a tomada de decisão e mensurem os recursos na obtenção dos resultados (sistemas de apuração de custos).
- Sistemas de monitoramento da gestão, prestação de contas e avaliação.
- **Desenvolvimento de indicadores que permitam medir o impacto da ação governamental** e indicar os desvios para introdução de medidas corretivas.

**O gabarito é a letra A.**

---

### 7. (FGV – Prefeitura de Paulínia - SP – Agente de Apoio Administrativo - 2021)

No contexto da Administração Pública, uma característica benéfica associada à Gestão por Resultados é

- a) o aumento do controle em insumos e recursos.
- b) o aprofundamento das práticas clientelistas.
- c) a previsibilidade do rígido processo relacional.
- d) o respeito ao aspecto hierárquico das decisões.
- e) a maior autonomia dos gestores encarregados.

---

<sup>1</sup> MAKÓN (2008) apud MATIAS-PEREIRA, José. *Curso de gestão estratégica na administração pública*. São Paulo, Atlas: 2012. p.3



**Comentários:**

A única alternativa que trouxe uma característica relacionada à gestão por resultados foi a letra E (maior autonomia dos gestores encarregados).

**O gabarito é a letra E.****8. (FGV – FUNSAÚDE - CE - Assistente Administrativo - 2021)**

A gestão por resultados no setor público, que se tornou relevante no Brasil após a reforma administrativa de 1995, foi fundamental para a revitalização da gestão pública e para a retomada do equilíbrio fiscal. Sobre o conceito de gestão por resultados, assinale a afirmativa correta.

- a) Fundamenta-se na no princípio da centralização política, no que diz respeito à delegação de competências.
- b) Preconiza o fortalecimento processual nas políticas públicas desenvolvidas pelos gestores.
- c) Prioriza a hierarquia decisória na tomada de decisão em detrimento do laissez-faire.
- d) Privilegia a flexibilização de recursos em conjunto com a responsabilização do gestor.
- e) Rechaça a ideia de confiança limitada, contrária à ideia de eficiência administrativa.

**Comentários:**

De acordo com Makón, as organizações que adotam a **gestão por resultados** devem incluir alguns itens em suas “agendas de ações”, com o objetivo de alcançar os fins pretendidos. De acordo com o autor, os principais itens (ou seja, os princípios norteadores de uma gestão por resultados) que devem fazer parte dessa agenda de ações são<sup>2</sup>:

- Foco nos resultados.
- Políticas públicas formuladas a partir de processo de planejamento governamental.
- Caráter descentralizado da tomada de decisões.
- **Flexibilização de recursos com cobrança de responsabilidade dos gestores.**
- Utilização de planejamento estratégico nas organizações públicas e otimização dos processos administrativos.
- Alterações metodológicas no processo de formulação do orçamento público.
- Sistemas de informação que forneçam subsídios para a tomada de decisão e mensurem os recursos na obtenção dos resultados (sistemas de apuração de custos).
- Sistemas de monitoramento da gestão, prestação de contas e avaliação.

<sup>2</sup> MAKÓN (2008) apud MATIAS-PEREIRA, José. *Curso de gestão estratégica na administração pública*. São Paulo, Atlas: 2012. p.3

- Desenvolvimento de indicadores que permitam medir o impacto da ação governamental e indicar os desvios para introdução de medidas corretivas.

**O gabarito é a letra D.**

---

**9. (FGV – Prefeitura de Paulínia - SP - Cargos de Nível Fundamental - 2021)**

Assinale a opção que indica o modelo de gestão que permite maior autonomia e flexibilidade para o gestor público.

- a) Burocrática.
- b) Gestão para Resultados.
- c) Mecanicista.
- d) Organização Formal.
- e) Administração Científica.

**Comentários:**

Trata-se da **gestão por resultados (gestão para resultados)**.

**O gabarito é a letra B.**

---

**10. (FGV – DPE-RJ – Técnico Superior Especializado - 2019)**

Determinado dirigente de órgão público vinculado à Defensoria Pública recebe a incumbência de implementar a gestão por resultados no âmbito das atividades do órgão.

Com base no contexto e nas propostas da gestão por resultados, é correto esperar que o dirigente promova, como uma de suas ações:

- a) a equiparação remuneratória entre as carreiras do órgão, inibindo o conflito disfuncional;
- b) a reformulação incremental da cultura organizacional, visando à verticalização da linha de comando;
- c) o desenvolvimento dos mecanismos de prestação de contas, permitindo aumento da responsabilização dos servidores;
- d) a redução das tarefas executadas no órgão, garantindo a majoração do índice de produtividade;

e) a implementação de bonificação por tempo de serviço, efetivando a utilização dos incentivos procedimentais.

### Comentários:

De acordo com Makón, as organizações que adotam a gestão por resultados devem incluir alguns itens em suas “agendas de ações”, com o objetivo de alcançar os fins pretendidos. De acordo com o autor, os principais itens (ou seja, os princípios norteadores de uma gestão por resultados) que devem fazer parte dessa agenda de ações são<sup>3</sup>:

- Foco nos resultados.
- Políticas públicas formuladas a partir de processo de planejamento governamental.
- Caráter descentralizado da tomada de decisões.
- Flexibilização de recursos com **cobrança de responsabilidade dos gestores**.
- Utilização de planejamento estratégico nas organizações públicas e otimização dos processos administrativos.
- Alterações metodológicas no processo de formulação do orçamento público.
- Sistemas de informação que forneçam subsídios para a tomada de decisão e mensurem os recursos na obtenção dos resultados (sistemas de apuração de custos).
- **Sistemas de monitoramento da gestão, prestação de contas e avaliação.**
- Desenvolvimento de indicadores que permitam medir o impacto da ação governamental e indicar os desvios para introdução de medidas corretivas.

Um dos benefícios da gestão por resultados é, inclusive, a melhoria da transparência e da **accountability** (prestação de contas e responsabilização).

**O gabarito é a letra C.**

---

## 11. (FGV – COMPESA – Analista de Gestão - 2018)

A gestão por resultados permite maior flexibilidade aos colaboradores da organização, enfatizando o alcance dos resultados finais.

Sendo assim, em um modelo de gestão por resultados, é imprescindível a presença de

---

<sup>3</sup> MAKÓN (2008) apud MATIAS-PEREIRA, José. *Curso de gestão estratégica na administração pública*. São Paulo, Atlas: 2012. p.3

- a) técnicas relativistas.
- b) grades gerenciais.
- c) estruturas matriciais.
- d) atividades interdependentes.
- e) indicadores de desempenho.

### Comentários:

De acordo com Makón, as organizações que adotam a gestão por resultados devem incluir alguns itens em suas “agendas de ações”, com o objetivo de alcançar os fins pretendidos. De acordo com o autor, os principais itens (ou seja, os princípios norteadores de uma gestão por resultados) que devem fazer parte dessa agenda de ações são<sup>4</sup>:

- Foco nos resultados.
- Políticas públicas formuladas a partir de processo de planejamento governamental.
- Caráter descentralizado da tomada de decisões.
- Flexibilização de recursos com cobrança de responsabilidade dos gestores.
- Utilização de planejamento estratégico nas organizações públicas e otimização dos processos administrativos.
- Alterações metodológicas no processo de formulação do orçamento público.
- Sistemas de informação que forneçam subsídios para a tomada de decisão e mensurem os recursos na obtenção dos resultados (sistemas de apuração de custos).
- Sistemas de monitoramento da gestão, prestação de contas e avaliação.
- **Desenvolvimento de indicadores** que permitam medir o impacto da ação governamental e indicar os desvios para introdução de medidas corretivas.

**O gabarito é a letra E.**

---

## 12. (FGV – AL-RO – Assistente Legislativo - 2018)

---

<sup>4</sup> MAKÓN (2008) apud MATIAS-PEREIRA, José. *Curso de gestão estratégica na administração pública*. São Paulo, Atlas: 2012. p.3

Nas últimas décadas, visando adaptar a Administração Pública às mudanças da sociedade, novas práticas de gestão, relacionadas ao modelo gerencial, vem sendo adotadas pelos governos, à exemplo da Gestão por Resultados.

Assinale a opção que indica uma premissa inerente à Gestão por Resultados.

- a) A padronização dos processos de gestão.
- b) A priorização da supervisão de legalidade.
- c) A mentalidade mecanicista da organização pública.
- d) A autonomia de responsabilidade para o gestor público.
- e) A desvinculação entre planejamento e orçamento.

#### Comentários:

Letra A: errada. A gestão por resultados tem como característica a maior **flexibilidade** dos processos (e não a “padronização”), com o objetivo de permitir o alcance dos resultados.

Letra B: errada. O foco (a prioridade) da GPR está nos **resultados**!

Letra C: errada. As organizações mecanicistas estão relacionadas à administração pública **burocrática**.

A administração gerencial, e a gestão por resultados, estão relacionadas a formas organizacionais mais **flexíveis** e **dinâmicas**.

Letra D: correta. Isso mesmo! A GPR confere maior autonomia para o gestor público.

Letra E: errada. Pelo contrário! O modelo de GPR mantém-se em contínua evolução e, independente de qual for o caminho escolhido para otimizar os resultados na gestão pública, dois aspectos são considerados essenciais<sup>5</sup>:

-o fortalecimento do **planejamento** orientado a atuação administrativa e sua **maior integração com o orçamento**;

-e a motivação do servidor público para o alcance das metas e objetivos dos programas governamentais

**O gabarito é a letra D.**

---

<sup>5</sup> PALUDO, Augustinho Vicente. *Administração Pública*, 8ª edição. Rio de Janeiro, Editora Método: 2019, pp. 315

**13. (CEBRASPE/CESPE – MP-CE – Analista – 2020)**

Com a gestão por resultados na produção dos serviços públicos, os controles passo a passo dos processos, característicos do estado burocrático, tem sido fundamentais para as políticas públicas.

**Comentários:**

Nada disso!

Na gestão por resultados o “controle dos meios” / controle passo a passo dos processos (característicos do modelo burocrático) perdem espaço e o foco passa a ser no “controle dos fins” (alcance dos resultados).

**Gabarito: errada.**

---

**14. (CESPE - STJ - Analista Judiciário – Administrativa - 2018)**

Gestão para resultados e indicadores de desempenho são aplicáveis à gestão pública e à gestão privada.

**Comentários:**

De fato, a gestão para resultados e indicadores de desempenho são aplicáveis tanto à gestão pública quanto à gestão privada.

**Gabarito: correta.**

---

**15. (CESPE - Analista de Controle Externo – Administração - 2018)**

A gestão por resultados preconiza na provisão de serviços públicos

- a) o controle ex ante.
- b) o foco nos inputs.
- c) a priorização de processos.
- d) a importância das parcerias.
- e) a aversão a riscos.

**Comentários:**

Letra A: errada. Na gestão por resultados o controle é “a posteriori” (controle “ex post”).

Letra B: errada. Na gestão por resultados o foco está nos **resultados**.

Letra C: errada. Nada disso. Na gestão por resultados o foco está nos **fins/resultados** (e não nos “processos”/”meios”).

Letra D: correta. Isso mesmo! As parcerias são importantes ferramentas para a gestão por resultados. As parcerias são realizadas através da contratualização por resultados (utilizando-se de instrumentos como contratos de gestão, termos de parceria, etc.)

Letra E: errada. A assertiva não traz qualquer relação com a gestão por resultados.

**O gabarito é a letra D.**

---

### **16. (CESPE – TCE-PB – Auditor de Contas Públicas - 2018)**

Entre os princípios norteadores da gestão por resultados na administração pública incluem-se a tomada de decisão

- a) centralizada e a cobrança de responsabilidade dos gestores, mas não dos agentes.
- b) centralizada e o foco no processo de gestão.
- c) descentralizada e o foco no processo de gestão.
- d) descentralizada e o foco nos resultados.
- e) descentralizada e a cobrança de responsabilidade dos agentes, mas não dos gestores.

#### **Comentários:**

Dentre os princípios norteadores de uma gestão por resultados podem-se citar o **foco nos resultados** e o caráter **descentralizado da tomada de decisões**.

**O gabarito é a letra D.**

---

### **17. (CESPE – TCE-PE – Auditor de Controle Externo - 2017)**

A gestão por resultados na administração pública se beneficia da existência de métricas programáticas robustas e comparáveis ao longo do tempo.

#### **Comentários:**

De fato, métricas robustas/desenvolvidas/consistentes e “comparáveis” ao longo do tempo, beneficiam a gestão por resultados na administração pública.

Métricas robustas e comparáveis ao longo do tempo permitem o bom monitoramento dos resultados, beneficiando a gestão por resultados.

**Gabarito: correta.**

---

### 18. (CESPE – TRF 1ª Região – Analista Judiciário - 2017)

Nas organizações, para que a gestão por resultados alcance a eficiência desejada, o planejamento deve ser realizado de maneira vinculada ao orçamento.

**Comentários:**

Isso mesmo! O modelo de GPR mantém-se em contínua evolução e, independente de qual for o caminho escolhido para otimizar os resultados na gestão pública, dois aspectos são considerados essenciais<sup>6</sup>:

- o fortalecimento do planejamento orientado a atuação administrativa e sua **maior integração com o orçamento**;

- e a motivação do servidor público para o alcance das metas e objetivos dos programas governamentais.

**Gabarito: correta.**

---

### 19. (CESPE – TRE-PI – Analista Judiciário – 2016 - Adaptada)

A gestão por resultados na produção de serviços públicos contribui para o alinhamento entre o planejamento, a execução, a avaliação e o controle das ações governamentais, bem como para a melhoria do processo de *accountability* da gestão pública.

**Comentários:**

Isso mesmo! Assertiva perfeita!

**Gabarito: correta.**

---

### 20. (CESPE – TRE-PI – Analista Judiciário – 2016 -- Adaptada)

Ao adotar um modelo de gestão por resultados, a administração pública prioriza procedimentos característicos de uma administração burocrática, haja vista que o planejamento passa a ser orientado à ação para o alcance de resultados.

---

<sup>6</sup> PALUDO, Augustinho Vicente. **Administração Pública**, 8ª edição. Rio de Janeiro, Editora Método: 2019, pp. 315



**Comentários:**

Nada disso! Ao adotar um modelo de gestão por resultados, a administração pública prioriza procedimentos característicos de uma administração **gerencial**.

**Gabarito: errada.**

---

**21. (CESPE – TRE-PI – Analista Judiciário – 2016 -- Adaptada)**

Nos contratos de gestão celebrados entre a administração pública e os interessados em executar determinado serviço público, o foco principal é o acompanhamento e o controle dos procedimentos legais, sendo facultativa a determinação de metas e resultados a serem alcançados.

**Comentários:**

Pelo contrário! Uma das principais características dos contratos de gestão é exatamente o **estabelecimento de metas de desempenho**, com o objetivo de buscar garantir o atingimento dos resultados e o atendimento às necessidades dos cidadãos.

**Gabarito: errada.**

---

**22. (CESPE – TRE-PI – Analista Judiciário – 2016 -- Adaptada)**

A administração pública burocrática, pautada na gestão por resultados, prioriza manter a proporcionalidade entre a entrada de recursos e os resultados por eles gerados, a fim de alcançar maior eficácia e eficiência institucional.

**Comentários:**

Nada disso!

A administração pública burocrática tem foco no controle dos “**processos**” (foco nos **meios**), e não nos resultados.

**Gabarito: errada.**

---

**23. (CESPE – TCE-PR – Analista de Controle – 2016 -- Adaptada)**

A gestão por resultados no serviço público tem como premissa substituir os procedimentos adotados pelo modelo burocrático de administração e implantar um modelo gerencial, com foco na otimização dos processos.

**Comentários:**

Nada disso! A gestão por resultados tem como **foco os resultados** (e não a “otimização dos processos”).

É o modelo burocrático que tem como foco a otimização dos processos.

**Gabarito: errada.**

---

**24. (CESPE – TRT 8a Região – Analista Judiciário – 2016 - Adaptada)**

A administração por resultados no setor público tem como foco o alcance de metas orçamentárias, independentemente do grau de satisfação do cidadão.

**Comentários:**

Nada disso!

O foco da GPR são os resultados para os cidadãos (“clientes”). Portanto, deve sim ser levado em consideração o grau de satisfação do cidadão.

**Gabarito: errada.**

---

**25. (CESPE – TRT 8a Região – Analista Judiciário – 2016 - Adaptada)**

A gestão por resultados envolve o monitoramento e a avaliação de desempenho da instituição para a verificação dos resultados almejados, bem como a retroalimentação e a adoção de medidas corretivas decorrentes da avaliação.

**Comentários:**

De fato, a gestão por resultados envolve o monitoramento e avaliação de desempenho das instituições, com o objetivo de verificar se os resultados pretendidos estão sendo alcançados. Assim, é possível que os desvios sejam identificados, e medidas sejam adotadas para corrigir esses desvios.

Nesse sentido Makón destaca que as organizações que adotam a gestão por resultados devem incluir alguns itens em suas “agendas de ações”, com o objetivo de alcançar os fins pretendidos. De acordo com o autor, dentre os principais itens (ou seja, dentre os princípios norteadores de uma gestão por resultados) que devem fazer parte dessa agenda de ações estão:

- Sistemas de **monitoramento** da gestão, **prestação de contas** e **avaliação**.
- Desenvolvimento de indicadores que permitam **medir** o impacto da ação governamental e **indicar os desvios** para introdução de **medidas corretivas**.

**Gabarito: correta.**

---

**26. (CESPE – TRT 1ª Região – Analista Judiciário – Adaptada)**

A adoção da gestão pública por resultados limita a autonomia do gestor público na forma como implementar a produção dos serviços públicos, em função dos resultados acordados.

**Comentários:**

Pelo contrário!

A adoção da GPR aumenta a **autonomia** e a **flexibilidade** do gestor público, por meio da contratualização, com o objetivo de que os resultados sejam alcançados.

**Gabarito: errada.**

---

**27. (CESPE – ABIN – Oficial Técnico de Inteligência)**

A adoção da gestão por resultados na administração pública implica a realização periódica de negociação e acordos que envolvam os objetivos e metas fixados, em compromisso, entre o Estado e cada órgão a ele subordinado.

**Comentários:**

Isso mesmo! Assertiva perfeita.

**Gabarito: correta.**

---

**28. (CESPE – ABIN – Oficial Técnico de Inteligência)**

Na gestão por resultados, desenvolvem-se ações contrárias às consideradas necessárias ao atendimento das demandas de *accountability*.

**Comentários:**

Nada disso! Um dos benefícios da GPR é exatamente a melhoria da *accountability*.

**Gabarito: errada.**

---

**29. (FCC- TCE-CE - Conselheiro Substituto-Auditor – 2015 - ADAPTADA)**

O conceito de gestão por resultados na Administração pública contempla o fortalecimento do planejamento orientando a atuação administrativa e sua maior integração com o orçamento público.

**Comentários:**

Isso mesmo! Independente de qual for o caminho escolhido para otimizar os resultados na gestão pública, dois aspectos são considerados essenciais<sup>7</sup>:

-o fortalecimento do planejamento orientado a atuação administrativa e sua maior integração com o orçamento;

-e a motivação do servidor público para o alcance das metas e objetivos dos programas governamentais.

**Gabarito: correta.**

---

### 30. (CESPE - TRT 1ª REGIÃO - Analista Judiciário - ADAPTADA)

A adoção da gestão pública por resultados limita a autonomia do gestor público na forma como implementar a produção dos serviços públicos, em função dos resultados acordados.

**Comentários:**

Pelo contrário!

A adoção da gestão por resultados confere **maior flexibilidade** e **autonomia** ao gestor público.

**Gabarito: errada.**

---

### 31. (CESPE - TRT 1ª REGIÃO - Analista Judiciário - ADAPTADA)

A gestão pública por resultados desenvolveu-se como uma estratégia que tem início no momento do planejamento estratégico e vai até o processo de feedback das políticas públicas.

**Comentários:**

Isso mesmo! A gestão pública começa no planejamento das ações e das metas, e vai até o processo de feedback (retroalimentação) dos resultados obtidos.

**Gabarito: correta.**

---

### 32. (FCC – TRE-RR - Analista Judiciário - ADAPTADA)

O movimento da Nova Gestão Pública – NGP sugere novos paradigmas gerenciais para a Administração pública, um dos quais é a gestão por resultados. É característica desse modelo:

Centralização das decisões, com confiança limitada e não desconfiança total no servidor.

---

<sup>7</sup> PALUDO, Augustinho Vicente. *Administração Pública*, 8ª edição. Rio de Janeiro, Editora Método: 2019, p. 315

**Comentários:**

Nada disso!

Uma das características da gestão por resultados é a **descentralização** das decisões.

**Gabarito: errada.**

---

**33. (FCC – TRE-RR - Analista Judiciário - ADAPTADA)**

O movimento da Nova Gestão Pública – NGP sugere novos paradigmas gerenciais para a Administração pública, um dos quais é a gestão por resultados. É característica desse modelo:

Passagem de uma gestão autocentrada para uma abordagem que se orienta pela identificação e atendimento às necessidades e interesses dos cidadãos.

**Comentários:**

Isso mesmo!

Na gestão por resultados o foco está nos resultados, com o objetivo de **atender às necessidades dos cidadãos**.

**Gabarito: correta.**

---

**34. (FCC- TCE-CE - Conselheiro Substituto-Auditor – 2015 - ADAPTADA)**

O conceito de gestão por resultados na Administração pública contempla a fixação de metas e indicadores de desempenho.

**Comentários:**

De fato, a fixação de metas e indicadores de desempenho são aspectos inerentes à gestão por resultados.

**Gabarito: correta.**

---

**35. (FCC- SEFAZ-PI – Analista do Tesouro Estadual – 2015 - ADAPTADA)**

Na Administração pública federal, a gestão pública por resultados foi introduzida com o PPA 2000-2003, denominado Avança Brasil. Esse modelo de Administração, tem como característica o fortalecimento do planejamento orientando a atuação administrativa e sua maior integração com o orçamento.

**Comentários:**

Isso mesmo! A gestão por resultados foi introduzida, formalmente, na Administração Pública Federal, através dos programas do Plano Plurianual (PPA) 2000-2003 (conhecido como “Avança Brasil”).

Independente de qual for o caminho escolhido para otimizar os resultados na gestão pública, dois aspectos são considerados essenciais<sup>8</sup>:

**-o fortalecimento do planejamento orientado a atuação administrativa e sua maior integração com o orçamento;**

-e a motivação do servidor público para o alcance das metas e objetivos dos programas governamentais.

**Gabarito: correta.**

---

### **36. (FCC - TRE-SE - Analista Judiciário - Área Judiciária – 2015)**

Sobre a gestão de resultados na Administração pública, é correto afirmar:

- a) O estabelecimento de metas no setor público e no setor privado são semelhantes, na medida em que é orientado pelo cumprimento de procedimentos e normas.
- b) A legalidade e a impessoalidade são características da administração burocrática e, conseqüentemente, orientam a elaboração de metas e o seu alcance.
- c) A contratualização de resultados é um instrumento da administração burocrática e consiste no estabelecimento de parcerias público-privadas.
- d) A hierarquia é essencial para o estabelecimento de um contrato de gestão, pois essa característica assegura o próprio cumprimento do contrato.
- e) O controle por resultados é um instrumento da administração gerencial e pode envolver a contratualização de resultados e contratos de gestão.

#### **Comentários:**

Letra A: errada. Nada disso! O estabelecimento de metas é **diferente** no setor público e no setor privado. Via de regra, o setor privado visa ao lucro; ao passo que o setor público visa ao bem estar dos cidadãos. Portanto, o planejamento para estabelecimento de metas é diferente em cada caso.

Letra B: errada. É o modelo de administração pública **gerencial** que está relacionado à elaboração de metas.

---

<sup>8</sup> PALUDO, Augustinho Vicente. **Administração Pública**, 8ª edição. Rio de Janeiro, Editora Método: 2019, p. 315

Letra C: errada. A contratualização de resultados é um instrumento da administração pública **gerencial**.

Letra D: errada. Nada disso. Os contratos de gestão são baseados na **flexibilidade** e na **autonomia** (e não na “hierarquia”).

Letra E: correta. Isso mesmo! Assertiva perfeita.

**O gabarito é a letra E.**

---

**37. (FCC – TRT 9ª Região - Analista Judiciário - Área Administrativa – 2015)**

O contrato de gestão é um dos instrumentos passíveis de utilização na gestão por resultados na administração de serviços públicos. O cerne de tal instrumento consiste

- a) no aumento de receitas próprias da entidade, em relação àquelas oriundas do Orçamento Fiscal.
- b) na gestão de pessoas mediante remuneração por resultados.
- c) no estabelecimento de mandato para os dirigentes, que podem, contudo, ser destituídos caso a entidade não alcance as metas pactuadas.
- d) no comprometimento da entidade com metas de desempenho, obtendo, em contrapartida, maior autonomia gerencial.
- e) na implantação de técnicas de gestão da iniciativa privada, pautadas pela busca da eficiência e efetividade.

**Comentários:**

A característica central de todos esses instrumentos é a **pactuação de resultados**. Ocorre a negociação e o estabelecimento de metas de desempenho entre o poder público e a Entidade, a qual se **compromete com o atingimento dessas metas de desempenho**. Em contrapartida, a entidade ganha maior **flexibilidade e autonomia**.

**O gabarito é a letra D.**

---

**38. (Quadrix - CRO-MT - Assistente Administrativo Fiscal- 2018)**

Um fator que reforça o paradigma do cliente na gestão pública é a existência de poucas alternativas para os serviços governamentais.

**Comentários:**

Isso mesmo! Grande parte dos “clientes” da administração pública é “cativo” e tem poucas alternativas para os serviços oferecidos por seus governos.

Esse fato, aliado ao fato de que a maior parte dos órgãos públicos não sabe quem, de fato, são seus “clientes”, reforçam o paradigma do cliente na gestão pública.

Em outras palavras, esses fatos reforçam a ideia de que o governo deve atender às necessidades dos clientes (cidadãos), os quais querem ser mais valorizados como clientes e querem serviços de qualidade.

**Gabarito: correta.**

---

### 39. (FUNCAB - ANS - Ciências Contábeis)

Observe as seguintes definições:

I. “A Gestão para Resultados estabelece objetivos que fazem com que os gestores públicos dirijam seus esforços para a conquista de metas e gerem informações sobre o nível de sucesso alcançado (...)”.

II. “A Gestão para Resultados é o uso de informações (...) para ajudar a estabelecer metas de resultados, alocar e priorizar recursos, informar gerenciadores tanto para confirmar quanto para mudar a direção das políticas ou programas atuais”.

III. “A Gestão para Resultados no ambiente de um governo (...) implica que as expectativas dos resultados a serem alcançados, através dos vários programas, políticas e serviços, devem ser claramente articuladas, que as medidas significativas de sucesso são escolhidas e que os feitos alcançados são relatados de forma justa e crível”.

A alternativa que apresenta definições adequadas para o conceito de Gestão para Resultados é:

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

**Comentários:**

Todas as assertivas trazem conceitos corretos relacionados à gestão para resultados.



**O gabarito é a letra D.**

---



## LISTA DE QUESTÕES

### LISTA DE QUESTÕES

#### 1. (FGV – TRT - 16ª REGIÃO (MA) - Técnico Judiciário - Área Administrativa - 2022)

A competição administrada, filosofia na qual unidades internas da Administração Pública são estimuladas a competirem entre si, em termos de produtividade, é uma característica do modelo de gestão conhecido por

- a) burocracia.
- b) patrimonialismo.
- c) gestão participativa.
- d) administração clientelista.
- e) gestão por resultado.

#### 2. (FGV – Câmara de Taubaté - SP - Técnico Legislativo de Administração - 2022)

A gestão por resultados foi um modelo que ganhou força na Administração Pública brasileira na década de 1990, impulsionada pelos ideais da época e pela conjuntura política pela qual o país passava.

Avalie se são características da gestão por resultados os itens a seguir:

- I. O aumento da autonomia dos gestores, pautado por valores de confiança.
- II. Melhoria na economicidade do uso dos recursos públicos, assegurada pelo uso de controles prévios de procedimentos.
- III. Estabelecimento de padrões de melhores práticas, por meio de uma orientação voltada para o autoreferenciamento.

Está correto o que se expõe em

- a) I, apenas.

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

### **3. (FGV – CGU - Auditor Federal de Finanças e Controle - 2022)**

Na gestão por resultados, cabe ao gestor tomar decisões com base em critérios como eficiência, eficácia, viabilidade e aceitabilidade.

Sobre o papel do gestor e a gestão por resultados na administração pública, é correto afirmar que:

- a) é inflexível, dada a atenção elevada aos mecanismos de mensuração, ao mesmo tempo que tem níveis altos de accountability gerados por objetivos mensuráveis e transparentes;
- b) é flexível, dada a atenção reduzida aos processos burocráticos, ao mesmo tempo que tem níveis altos de accountability gerados por objetivos mensuráveis e transparentes;
- c) é flexível, dada a atenção elevada aos mecanismos de mensuração, ao mesmo tempo que tem níveis baixos de accountability gerados por objetivos mensuráveis, porém opacos;
- d) é inflexível, dada a atenção reduzida aos processos burocráticos, ao mesmo tempo que tem níveis baixos de accountability gerados por objetivos não mensuráveis mesmo que transparentes;
- e) é flexível, dada a atenção reduzida aos mecanismos de mensuração, ao mesmo tempo que tem níveis baixos de accountability gerados por objetivos mensuráveis e transparentes.

### **4. (FGV – EPE - Analista de Gestão Corporativa - Recursos Humanos - 2022)**

Acerca da gestão por resultados, modelo promovido pela reforma gerencial, assinale a opção que contém somente exemplos de suas respectivas características.

- a) Flexibilização de recursos, melhoria de accountability e autonomia gerencial.
- b) Flexibilização de recursos, maior controle procedimental e redução da governança.
- c) Formalismo decisório, aumento hierárquico e impessoalidade.
- d) Autonomia gerencial, impessoalidade e redução da governança.

e) Melhoria de accountability, maior controle procedimental e formalismo decisório.

## **5. (FGV – MPE-GO - Secretária Assistente - 2022)**

A mudança do momento de avaliação das tarefas atribuídas foi uma das grandes inovações da Administração Pública, proposta durante a reforma gerencial, ocorrida no Brasil ao final do século passado.

Esse modelo de gestão é conhecido como gestão

- a) por resultados.
- b) por processos.
- c) procedimental.
- d) por supervisão direta.
- e) patrimonialista.

## **6. (FGV – MPE-GO - Assistente Administrativo - 2022)**

A gestão por resultados foi uma das inovações que ganhou grande importância na Administração Pública brasileira com o advento da reforma gerencial. Ela apresenta como característica fundamental

- a) a necessidade de desenvolvimento de indicadores que possibilitem mensurar o impacto das ações governamentais.
- b) a flexibilização dos recursos por meio da adoção da confiança ilimitada quanto às condutas dos gestores.
- c) a confluência de capacidade deliberativa no controle de líder único.
- d) o alargamento do uso de procedimentos de controle “ex-ante” de responsabilidade de atuação.
- e) a eliminação da interação entre chefes de topo e gestores de linha, formalizada pelo uso de normas e regulamentos.

## **7. (FGV – Prefeitura de Paulínia - SP – Agente de Apoio Administrativo - 2021)**

No contexto da Administração Pública, uma característica benéfica associada à Gestão por Resultados é

- a) o aumento do controle em insumos e recursos.
- b) o aprofundamento das práticas clientelistas.
- c) a previsibilidade do rígido processo relacional.
- d) o respeito ao aspecto hierárquico das decisões.
- e) a maior autonomia dos gestores encarregados.

**8. (FGV – FUNSAÚDE - CE - Assistente Administrativo - 2021)**

A gestão por resultados no setor público, que se tornou relevante no Brasil após a reforma administrativa de 1995, foi fundamental para a revitalização da gestão pública e para a retomada do equilíbrio fiscal. Sobre o conceito de gestão por resultados, assinale a afirmativa correta.

- a) Fundamenta-se na no princípio da centralização política, no que diz respeito à delegação de competências.
- b) Preconiza o fortalecimento processual nas políticas públicas desenvolvidas pelos gestores.
- c) Prioriza a hierarquia decisória na tomada de decisão em detrimento do laissez-faire.
- d) Privilegia a flexibilização de recursos em conjunto com a responsabilização do gestor.
- e) Rechaça a ideia de confiança limitada, contrária à ideia de eficiência administrativa.

**9. (FGV – Prefeitura de Paulínia - SP - Cargos de Nível Fundamental - 2021)**

Assinale a opção que indica o modelo de gestão que permite maior autonomia e flexibilidade para o gestor público.

- a) Burocrática.
- b) Gestão para Resultados.
- c) Mecanicista.
- d) Organização Formal.
- e) Administração Científica.

**10. (FGV – DPE-RJ – Técnico Superior Especializado - 2019)**

Determinado dirigente de órgão público vinculado à Defensoria Pública recebe a incumbência de implementar a gestão por resultados no âmbito das atividades do órgão.

Com base no contexto e nas propostas da gestão por resultados, é correto esperar que o dirigente promova, como uma de suas ações:

- a) a equiparação remuneratória entre as carreiras do órgão, inibindo o conflito disfuncional;
- b) a reformulação incremental da cultura organizacional, visando à verticalização da linha de comando;
- c) o desenvolvimento dos mecanismos de prestação de contas, permitindo aumento da responsabilização dos servidores;
- d) a redução das tarefas executadas no órgão, garantindo a majoração do índice de produtividade;
- e) a implementação de bonificação por tempo de serviço, efetivando a utilização dos incentivos procedimentais.

#### **11. (FGV – COMPEA – Analista de Gestão - 2018)**

A gestão por resultados permite maior flexibilidade aos colaboradores da organização, enfatizando o alcance dos resultados finais.

Sendo assim, em um modelo de gestão por resultados, é imprescindível a presença de

- a) técnicas relativistas.
- b) grades gerenciais.
- c) estruturas matriciais.
- d) atividades interdependentes.
- e) indicadores de desempenho.

#### **12. (FGV – AL-RO – Assistente Legislativo - 2018)**

Nas últimas décadas, visando adaptar a Administração Pública às mudanças da sociedade, novas práticas de gestão, relacionadas ao modelo gerencial, vem sendo adotadas pelos governos, à exemplo da Gestão por Resultados.

Assinale a opção que indica uma premissa inerente à Gestão por Resultados.

- a) A padronização dos processos de gestão.
- b) A priorização da supervisão de legalidade.
- c) A mentalidade mecanicista da organização pública.
- d) A autonomia de responsabilidade para o gestor público.
- e) A desvinculação entre planejamento e orçamento.

**13. (CEBRASPE/CESPE – MP-CE – Analista – 2020)**

Com a gestão por resultados na produção dos serviços públicos, os controles passo a passo dos processos, característicos do estado burocrático, tem sido fundamentais para as políticas públicas.

**14. (CESPE - STJ - Analista Judiciário – Administrativa - 2018)**

Gestão para resultados e indicadores de desempenho são aplicáveis à gestão pública e à gestão privada.

**15. (CESPE - Analista de Controle Externo – Administração - 2018)**

A gestão por resultados preconiza na provisão de serviços públicos

- b) o controle ex ante.
- b) o foco nos inputs.
- c) a priorização de processos.
- d) a importância das parcerias.
- e) a aversão a riscos.

**16. (CESPE – TCE-PB – Auditor de Contas Públicas - 2018)**

Entre os princípios norteadores da gestão por resultados na administração pública incluem-se a tomada de decisão

- a) centralizada e a cobrança de responsabilidade dos gestores, mas não dos agentes.
- b) centralizada e o foco no processo de gestão.
- c) descentralizada e o foco no processo de gestão.

d) descentralizada e o foco nos resultados.

e) descentralizada e a cobrança de responsabilidade dos agentes, mas não dos gestores.

**17. (CESPE – TCE-PE – Auditor de Controle Externo - 2017)**

A gestão por resultados na administração pública se beneficia da existência de métricas programáticas robustas e comparáveis ao longo do tempo.

**18. (CESPE – TRF 1ª Região – Analista Judiciário - 2017)**

Nas organizações, para que a gestão por resultados alcance a eficiência desejada, o planejamento deve ser realizado de maneira vinculada ao orçamento.

**19. (CESPE – TRE-PI – Analista Judiciário – 2016 - Adaptada)**

A gestão por resultados na produção de serviços públicos contribui para o alinhamento entre o planejamento, a execução, a avaliação e o controle das ações governamentais, bem como para a melhoria do processo de *accountability* da gestão pública.

**20. (CESPE – TRE-PI – Analista Judiciário – 2016 -- Adaptada)**

Ao adotar um modelo de gestão por resultados, a administração pública prioriza procedimentos característicos de uma administração burocrática, haja vista que o planejamento passa a ser orientado à ação para o alcance de resultados.

**21. (CESPE – TRE-PI – Analista Judiciário – 2016 -- Adaptada)**

Nos contratos de gestão celebrados entre a administração pública e os interessados em executar determinado serviço público, o foco principal é o acompanhamento e o controle dos procedimentos legais, sendo facultativa a determinação de metas e resultados a serem alcançados.

**22. (CESPE – TRE-PI – Analista Judiciário – 2016 -- Adaptada)**

A administração pública burocrática, pautada na gestão por resultados, prioriza manter a proporcionalidade entre a entrada de recursos e os resultados por eles gerados, a fim de alcançar maior eficácia e eficiência institucional.

**23. (CESPE – TCE-PR – Analista de Controle – 2016 -- Adaptada)**

A gestão por resultados no serviço público tem como premissa substituir os procedimentos adotados pelo modelo burocrático de administração e implantar um modelo gerencial, com foco na otimização dos processos.



**24. (CESPE – TRT 8a Região – Analista Judiciário – 2016 - Adaptada)**

A administração por resultados no setor público tem como foco o alcance de metas orçamentárias, independentemente do grau de satisfação do cidadão.

**25. (CESPE – TRT 8a Região – Analista Judiciário – 2016 - Adaptada)**

A gestão por resultados envolve o monitoramento e a avaliação de desempenho da instituição para a verificação dos resultados almejados, bem como a retroalimentação e a adoção de medidas corretivas decorrentes da avaliação.

**26. (CESPE – TRT 1ª Região – Analista Judiciário – Adaptada)**

A adoção da gestão pública por resultados limita a autonomia do gestor público na forma como implementar a produção dos serviços públicos, em função dos resultados acordados.

**27. (CESPE – ABIN – Oficial Técnico de Inteligência)**

A adoção da gestão por resultados na administração pública implica a realização periódica de negociação e acordos que envolvam os objetivos e metas fixados, em compromisso, entre o Estado e cada órgão a ele subordinado.

**28. (CESPE – ABIN – Oficial Técnico de Inteligência)**

Na gestão por resultados, desenvolvem-se ações contrárias às consideradas necessárias ao atendimento das demandas de accountability.

**29. (FCC- TCE-CE - Conselheiro Substituto-Auditor – 2015 - ADAPTADA)**

O conceito de gestão por resultados na Administração pública contempla o fortalecimento do planejamento orientando a atuação administrativa e sua maior integração com o orçamento público.

**30. (CESPE - TRT 1ª REGIÃO - Analista Judiciário - ADAPTADA)**

A adoção da gestão pública por resultados limita a autonomia do gestor público na forma como implementar a produção dos serviços públicos, em função dos resultados acordados.

**31. (CESPE - TRT 1ª REGIÃO - Analista Judiciário - ADAPTADA)**

A gestão pública por resultados desenvolveu-se como uma estratégia que tem início no momento do planejamento estratégico e vai até o processo de feedback das políticas públicas.

**32. (FCC – TRE-RR - Analista Judiciário - ADAPTADA)**

O movimento da Nova Gestão Pública – NGP sugere novos paradigmas gerenciais para a Administração pública, um dos quais é a gestão por resultados. É característica desse modelo: Centralização das decisões, com confiança limitada e não desconfiança total no servidor.

**33. (FCC – TRE-RR - Analista Judiciário - ADAPTADA)**

O movimento da Nova Gestão Pública – NGP sugere novos paradigmas gerenciais para a Administração pública, um dos quais é a gestão por resultados. É característica desse modelo:

Passagem de uma gestão autocentrada para uma abordagem que se orienta pela identificação e atendimento às necessidades e interesses dos cidadãos.

**34. (FCC- TCE-CE - Conselheiro Substituto-Auditor – 2015 - ADAPTADA)**

O conceito de gestão por resultados na Administração pública contempla a fixação de metas e indicadores de desempenho.

**35. (FCC- SEFAZ-PI – Analista do Tesouro Estadual – 2015 - ADAPTADA)**

Na Administração pública federal, a gestão pública por resultados foi introduzida com o PPA 2000-2003, denominado Avança Brasil. Esse modelo de Administração, tem como característica o fortalecimento do planejamento orientando a atuação administrativa e sua maior integração com o orçamento.

**36. (FCC - TRE-SE - Analista Judiciário - Área Judiciária – 2015)**

Sobre a gestão de resultados na Administração pública, é correto afirmar:

- a) O estabelecimento de metas no setor público e no setor privado são semelhantes, na medida em que é orientado pelo cumprimento de procedimentos e normas.
- b) A legalidade e a impessoalidade são características da administração burocrática e, conseqüentemente, orientam a elaboração de metas e o seu alcance.
- c) A contratualização de resultados é um instrumento da administração burocrática e consiste no estabelecimento de parcerias público-privadas.
- d) A hierarquia é essencial para o estabelecimento de um contrato de gestão, pois essa característica assegura o próprio cumprimento do contrato.
- e) O controle por resultados é um instrumento da administração gerencial e pode envolver a contratualização de resultados e contratos de gestão.

**37. (FCC – TRT 9ª Região - Analista Judiciário - Área Administrativa – 2015)**

O contrato de gestão é um dos instrumentos passíveis de utilização na gestão por resultados na administração de serviços públicos. O cerne de tal instrumento consiste

- a) no aumento de receitas próprias da entidade, em relação àquelas oriundas do Orçamento Fiscal.
- b) na gestão de pessoas mediante remuneração por resultados.
- c) no estabelecimento de mandato para os dirigentes, que podem, contudo, ser destituídos caso a entidade não alcance as metas pactuadas.
- d) no comprometimento da entidade com metas de desempenho, obtendo, em contrapartida, maior autonomia gerencial.
- e) na implantação de técnicas de gestão da iniciativa privada, pautadas pela busca da eficiência e efetividade.

### **38. (Quadrix - CRO-MT - Assistente Administrativo Fiscal- 2018)**

Um fator que reforça o paradigma do cliente na gestão pública é a existência de poucas alternativas para os serviços governamentais.

### **39. (FUNCAB - ANS - Ciências Contábeis)**

Observe as seguintes definições:

- I. "A Gestão para Resultados estabelece objetivos que fazem com que os gestores públicos dirijam seus esforços para a conquista de metas e gerem informações sobre o nível de sucesso alcançado (...)"
- II. "A Gestão para Resultados é o uso de informações (...) para ajudar a estabelecer metas de resultados, alocar e priorizar recursos, informar gerenciadores tanto para confirmar quanto para mudar a direção das políticas ou programas atuais".
- III. "A Gestão para Resultados no ambiente de um governo (...) implica que as expectativas dos resultados a serem alcançados, através dos vários programas, políticas e serviços, devem ser claramente articuladas, que as medidas significativas de sucesso são escolhidas e que os feitos alcançados são relatados de forma justa e crível".

A alternativa que apresenta definições adequadas para o conceito de Gestão para Resultados é:

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

e) Somente I.



# GABARITO

## GABARITO

- |             |             |             |
|-------------|-------------|-------------|
| 1. Letra E  | 14. CORRETA | 27. CORRETA |
| 2. Letra A  | 15. Letra D | 28. ERRADA  |
| 3. Letra B  | 16. Letra D | 29. CORRETA |
| 4. Letra A  | 17. CORRETA | 30. ERRADA  |
| 5. Letra A  | 18. CORRETA | 31. CORRETA |
| 6. Letra A  | 19. CORRETA | 32. ERRADA  |
| 7. Letra E  | 20. ERRADA  | 33. CORRETA |
| 8. Letra D  | 21. ERRADA  | 34. CORRETA |
| 9. Letra B  | 22. ERRADA  | 35. CORRETA |
| 10. Letra C | 23. ERRADA  | 36. Letra E |
| 11. Letra E | 24. ERRADA  | 37. Letra D |
| 12. Letra D | 25. CORRETA | 38. CORRETA |
| 13. ERRADA  | 26. ERRADA  | 39. Letra D |

## Referências Bibliográficas

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. **Plano Diretor da Reforma do Estado**. Brasília, Presidência da República: 1995.

BORGES, Leandro. O que é gestão por resultados? Ministério da Infraestrutura. Portanto da Estratégia. Disponível em: <http://portaldaestrategia.infraestrutura.gov.br/ultimas-noticias/361-o-que-e-gestao-por-resultados.html>

MATIAS-PEREIRA, José. **Curso de gestão estratégica na administração pública**. São Paulo, Atlas: 2012. p.3

OSBORNE, David. GAEBLER, Ted. **Reinventando o governo**. Brasília, ENAP: 1994. P.190.

PALUDO, Augustinho Vicente. **Administração Pública**, 8ª edição. Rio de Janeiro, Editora Método: 2019.

PAULA, Ana Paula Paes. **Por uma nova gestão pública**. Rio de Janeiro, FGV: 2007. p.63

SCHWARZ, Letícia. A Experiência de Contratualização de Resultados no Governo Federal Brasileiro. MPOG. Secretaria de Gestão. Brasília: 2009ã

Serra, Albert. **Modelo aberto de gestão para resultados no setor público**, tradução de Ernesto Montes-Bradley y Estayes. Rio Grande do Norte, SEARH 2008, pp. 36-37

<http://www.gespublica.gov.br/content/contratualiza%C3%A7%C3%A3o-de-resultados>

# 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.