

Aula 00

*Administração Pública p/ CG-DF (Auditor
de Controle Interno) - 2021 Pré-Edital*

Autor:
Rodrigo Rennó

05 de Março de 2021

AULA 0: AVALIAÇÃO DE PROGRAMAS E PROJETOS. TIPOS DE AVALIAÇÃO. ANÁLISE CUSTO-BENEFÍCIO E ANÁLISE CUSTO-EFETIVIDADE. INDICADORES DE DESEMPENHO. TIPOS DE INDICADORES. VARIÁVEIS COMPONENTES DOS INDICADORES

Olá pessoal, tudo bem?

Nessa aula, iremos cobrir o seguinte tópico:

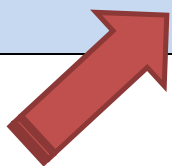
- Avaliação de programas e projetos. Tipos de avaliação. Análise custo-benefício e análise custo-efetividade. Indicadores de desempenho. Tipos de indicadores. Variáveis componentes dos indicadores.

Espero que gostem da aula!

Quer receber **dicas de estudo e conteúdo gratuito de Administração** em seu **e-mail**?

Cadastre-se na nossa **lista exclusiva**, no link a seguir:

<http://goo.gl/EUKHHs>



Sumário

<i>Aula 0: Avaliação de programas e projetos. Tipos de avaliação. Análise custo-benefício e análise custo-efetividade. Indicadores de desempenho. Tipos de indicadores. Variáveis componentes dos indicadores</i>	<i>1</i>
<i>Sumário</i>	<i>2</i>
<i>Formas de Contato e Acesso à Dicas e Conteúdos Gratuitos.....</i>	<i>4</i>
<i>Fórum de Dúvidas</i>	<i>4</i>
<i>Canal no Telegram – www.t.me/rodrigorenno</i>	<i>4</i>
<i>Conceito de Controle.....</i>	<i>6</i>
<i>Tipos de Controle</i>	<i>8</i>
<i>Momento do Controle</i>	<i>8</i>
<i>Controle Estratégico, Tático e Operacional.....</i>	<i>11</i>
<i>Outras Classificações de Controle</i>	<i>12</i>
<i>Conceitos de Eficiência, Eficácia e Efetividade aplicados à Administração Pública</i>	<i>14</i>
<i>Uso de controles e indicadores de produtividade.....</i>	<i>15</i>
<i>Tipologia de Indicadores de Graças Rua</i>	<i>20</i>
<i>Variáveis dos Indicadores</i>	<i>21</i>
<i>Qualidade dos Indicadores</i>	<i>22</i>
<i>Outros Conceitos Utilizados</i>	<i>24</i>
<i>Objetivos, Metas e Planos.</i>	<i>24</i>
<i>Público-alvo</i>	<i>25</i>
<i>Avaliação de Programas e Projetos Governamentais.....</i>	<i>26</i>
<i>Controle Censitário e por Amostragem.....</i>	<i>29</i>
<i>Métodos Quantitativos e Qualitativos.....</i>	<i>30</i>
<i>Tipos de avaliação: análise custo-benefício e análise custo-efetividade.....</i>	<i>31</i>
<i>Coleta, análise e interpretação de informações quantitativas e qualitativas para avaliação de programas governamentais.....</i>	<i>32</i>
<i>Métodos de Coleta de Dados</i>	<i>32</i>
<i>Técnicas de Coleta dos Dados.....</i>	<i>34</i>
<i>Método de Análise dos Dados.....</i>	<i>35</i>



<i>O Fator Humano no Processo de Controle</i>	37
<i>Efeitos Comportamentais no Processo de Controle</i>	38
<i>Abordagens Estratégicas ao Controle Comportamental</i>	39
<i>Técnicas de Controle Comportamental</i>	40
<i>Resumo</i>	43
<i>Questões Comentadas</i>	55
<i>Lista de Questões Trabalhadas na Aula</i>	74
<i>Gabarito</i>	85
<i>Bibliografia</i>	86



FORMAS DE CONTATO E ACESSO À DICAS E CONTEÚDOS GRATUITOS

Fórum de Dúvidas

Nós estaremos à sua disposição no **fórum de dúvidas** para tirar qualquer dúvida que possa surgir. Desta forma, fique à vontade para entrar lá e tirar suas dúvidas. Iremos respondê-las o mais rápido possível.



Canal no Telegram – www.t.me/rodrigorenno

Gostaria agora de te convidar para participar do meu **canal do Telegram**.

O **Telegram** é um aplicativo muito semelhante ao “whatsapp”. Contudo, o Telegram possui várias vantagens em relação ao “whatsapp”. As principais são as seguintes:

1. No Telegram, **as dicas e os materiais ficam sempre salvos no canal**, independente do momento que você ingressar no grupo. Assim, você vai ter acesso a tudo o que for postado no canal;
2. No Telegram, **posso mandar questões interativas e pesquisas**. Muitas vezes escolho os temas e tópicos que irei trabalhar depois de perguntar aos alunos do canal;
3. **Somente eu** (dono do canal), **posso mandar mensagens nele**. Portanto, você não ficará recebendo mensagens aleatórias de “bom dia”, “boa tarde” e “boa noite”. **Você receberá apenas conteúdos focados, diretos e objetivos**.
4. “Mas e se eu quiser participar?” - Se você quiser conversar e trocar ideias comigo ou outros alunos, você poderá participar também do grupo interno do canal, onde as mensagens são liberadas. Assim, só entra no debate interno quem quiser...

Criei esse canal no Telegram com o objetivo principal de poder estreitar a comunicação com você. Nele eu disponibilizo muitas dicas, vídeos novos, comento questões e envio conteúdos gratuitos, através de arquivos em texto, em áudio e em vídeo!



O link de acesso ao meu canal do Telegram é esse: <http://t.me/rodrigorenno>

O canal foi feito especialmente para você! Vai ser muito bom te ver por lá! 😊

Vamos para a aula?

Um grande abraço,

Rodrigo Rennó

CONCEITO DE CONTROLE

O controle é o processo administrativo que busca avaliar se os objetivos estão ou não sendo atingidos pela empresa. Através do monitoramento dos resultados e sua comparação com os resultados esperados ou planejados, podemos propor ações corretivas ou aprender com o que funcionou.

O processo de controle, de acordo com Maximiano, pode ser definido assim¹:

"O processo de controle consiste em fazer a comparação e em tomar a decisão de confirmar ou modificar os objetivos e os recursos empregados em sua realização".

Sem um sistema eficaz de controle, o gestor não tem condições de tomar as decisões necessárias. Como decidir se não temos dados sobre o que está ocorrendo?

Imagine se você tivesse que dirigir um carro com uma venda nos olhos. O resultado provavelmente não seria muito positivo para você, não é verdade?

De nada valeria um excelente planejamento estratégico, por exemplo, se o controle não existisse ou funcionasse de modo frágil. Além disso, o controle permite que a instituição aprenda com seus erros e acertos.

O sistema de controle lhe fornece, assim, um modo de monitorar os efeitos das decisões e ações tomadas e comparar com o que fora planejado anteriormente².

Ele é feito tanto no nível estratégico (que abrange toda a organização), bem como no nível tático e no operacional.

Quase todas as atividades, naturalmente, terão algum tipo de desvio (sejam desvios positivos ou negativos). Entretanto, uma avaliação dos motivos que levaram ao desvio também é importante para que a organização esteja sempre melhorando seus processos de trabalho.

O processo de controle é formado por quatro etapas: o estabelecimento dos padrões (qual é o resultado esperado), o monitoramento do desempenho (coleta dos dados), a comparação com o planejado, e a tomada de ações corretivas (quando necessário).

Abaixo, podemos ver cada etapa deste processo³:

¹ (Maximiniano, 1995)

² (Rennó, 2013)

³ (Sobral & Peci, 2008)

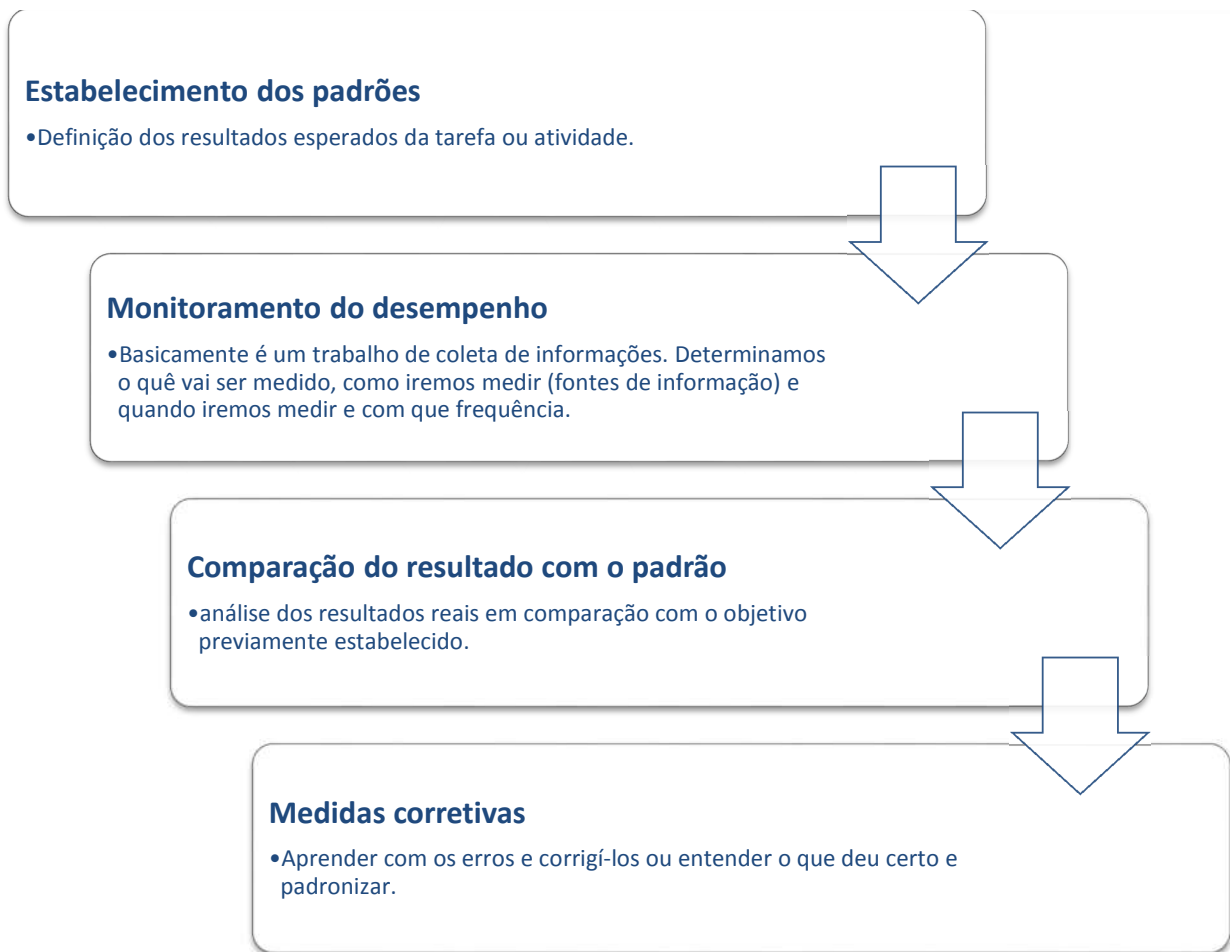
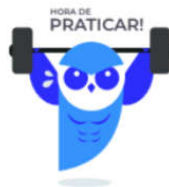


Figura 1 – Etapas do Processo de Controle



(TRE-TO - ANALISTA) O monitoramento das atividades dos colaboradores da organização, com vistas ao atendimento das metas estabelecidas, corresponde à atividade típica da função de administração denominada

- (A) controle.
- (B) organização.
- (C) direção.
- (D) liderança.
- (E) planejamento.

Comentários:

Como vimos acima, o controle é o processo administrativo que busca avaliar se os objetivos estão ou não sendo atingidos pela empresa.

Através do monitoramento dos resultados e sua comparação com os resultados esperados ou planejados, podemos propor ações corretivas ou aprender com o que funcionou.

Gabarito: letra A

(TRE-SP – ANALISTA) Uma das atividades próprias do administrador é a que diz respeito ao controle, no bojo da qual se insere:

(A) medir e corrigir o desempenho de subordinados para assegurar que os objetivos e metas da organização sejam atingidos.

(B) fixação de critérios de avaliação do desempenho individual de cada colaborador em função dos resultados almejados.

(C) o denominado ajuste espontâneo, que corresponde ao alinhamento da ação às circunstâncias ambientais.

(D) estabelecimento de metas de curto, médio e longo prazo e a verificação do correspondente cumprimento.

(E) apenas medidas de natureza estritamente financeira, em especial contenção de gastos e revisão de estratégias voltadas para a busca da eficiência.

Comentários:

A letra A está mesmo correta. O processo de controle envolve a medição dos resultados e a eventual proposta de medidas corretivas.

A letra B está incorreta, pois essa fixação de critérios costuma ocorrer no planejamento, não no processo de controle. No caso da letra C, o controle não é somente espontâneo, mas é principalmente planejado.

A letra D está também equivocada, pois estabelecer metas está relacionado ao processo de planejamento. Finalmente, o processo de controle não atua somente em medidas de natureza financeira, mas também de materiais, pessoal, qualidade, dentre diversas outras.

Gabarito: letra A

Tipos de Controle

Momento do Controle

Uma das classificações que mais são cobradas em provas de concurso está relacionada com o tempo em que o controle ocorre. O processo de controle pode acontecer antes do que a atividade, de modo simultâneo e após a atividade ter sido encerrada.



Assim sendo, seriam três os tipos de controle de acordo com o seu momento: o controle **preventivo** (prévio ou “ex-ante”), o controle **simultâneo** e o controle **posterior** ou “ex-post”.

O primeiro tipo é o controle prévio. Este **controle preventivo** tem como objetivo a identificação e a prevenção dos problemas antes que eles efetivamente ocorreram⁴. Funciona, portanto, como um tipo de controle proativo, pois busca evitar que os problemas aconteçam.

Como a atividade ainda nem começou, este tipo de controle visa verificar se os recursos e máquinas de uma empresa, por exemplo, estão em bom estado para que a atividade possa iniciar.

Quando um avião está sendo vistoriado antes de levantar voo em um aeroporto, este tipo de controle está sendo efetuado. Se algo aparentar estar errado, o avião não poderá decolar.

Já o controle **simultâneo** ocorre ao mesmo tempo em que a atividade está acontecendo. Como exemplo, teríamos o trabalho de supervisão de uma equipe.

Com a evolução das tecnologias de informação, hoje é possível o controle em tempo real de diversas atividades. O trabalho de rastreamento de uma carga, como ocorre com os trens e navios modernos, não deixa de ser um processo de controle deste transporte.

Este tipo de controle já seria um tipo **controle reativo**⁵. Outro controle que não consegue mais evitar o resultado negativo seria o controle “ex-post” ou posterior. Alguns autores ainda o chamam de controle por feedback.

Esse **controle posterior** busca avaliar qual foi o desempenho de uma atividade após esta ter acontecido. Com estes dados, podemos propor correções no processo ou atividade, de modo que os erros sejam sanados.

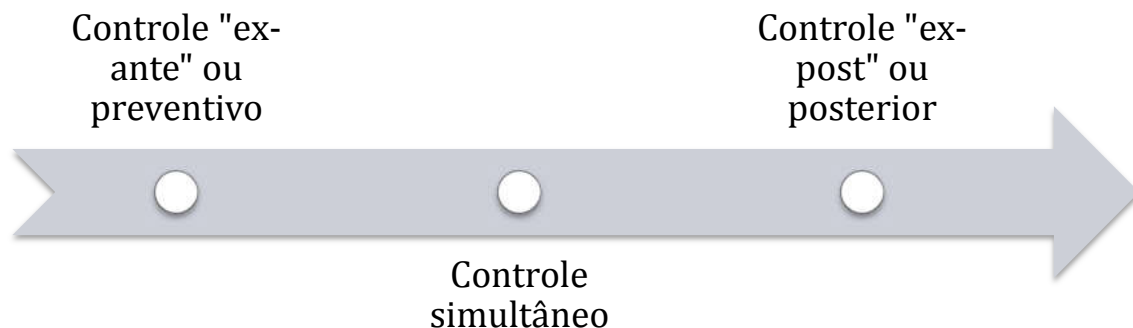


Figura 2 - Tipos de Controle de acordo com o momento

Outra classificação muito semelhante a esta é a de Leonardo Secchi⁶. Para ele, a avaliação de Políticas Públicas pode se distinguir entre a avaliação ex-ante (anterior a implementação), a avaliação ex-post ou somativa (posterior a avaliação) e a avaliação in itinere, também conhecida como **avaliação formativa ou monitoramento**, que ocorre durante o processo de implementação para fins de ajustes imediatos⁷.

⁴ (Daft, 2005)

⁵ (Sobral & Peci, 2008)

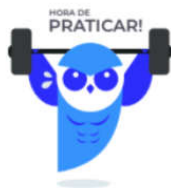
⁶ (Secchi, 2010)

⁷ (Costa e Castanhar, 2003) apud (Secchi, 2010)

Podemos ver abaixo as principais características dos tipos de controle, de acordo com Sobral e Peci⁸:

Tipos	Características	Exemplos
Preventivo	- Antecipa os problemas - É proativo - Enfoca os insumos	- Testes de seleção de recursos humanos - Programas de manutenção preventiva - Inspeção de matérias-primas
Simultâneo	- Corrige problemas à medida que ocorrem - É reativo - Enfoca os processos	- Supervisão direta dos trabalhadores - Controles estatísticos de processo produtivo - Auditorias de natureza operacional realizadas pelos Tribunais de Contas
Posterior	- Corrige problemas depois de ocorrerem - Enfoca os resultados	- Inspeção de qualidade dos bens - Avaliação de desempenho - Análise das prestações de contas pelos Tribunais de Contas

Tabela 1: Tipos de Controle. Adaptado de: (Sobral & Peci, 2008)



(TJPA - ANALISTA) A avaliação de resultados, de natureza ex-ante, visa aferir a efetividade do programa ou projeto avaliado.

Comentários:

Naturalmente, não podemos saber se um programa foi efetivo (se produziu os impactos desejados) antes dele ter sido executado, não é mesmo? A avaliação ex-ante ocorre antes do programa ou projeto ser executado e busca verificar sua viabilidade.

Gabarito: errada

(CODEBA – TÉCNICO) Controle é a geração e o uso de informações relativas às atividades organizacionais. Existem diversos tipos de controle, classificados por sincronismo temporal. Cada tipo de controle apresenta funções e características únicas.

Assinale a opção que apresenta o conjunto de características ligadas ao controle do tipo simultâneo.

⁸ (Sobral & Peci, 2008)

- (A) Corrige os problemas depois que ocorrem e tem foco nos resultados.
- (B) Corrige os problemas à medida que ocorrem e tem foco nos processos.
- (C) Corrige os problemas à medida que ocorrem e tem foco nos insumos.
- (D) Corrige os problemas à medida que ocorrem e tem foco nos resultados.
- (E) Corrige os problemas depois que ocorrem e tem foco nos insumos.

Comentários:

Como vemos acima, o controle simultâneo ocorre na medida da execução das tarefas e enfoca os processos.

Gabarito: letra B

Controle Estratégico, Tático e Operacional

O controle é executado em todos os níveis hierárquicos da organização (estratégico, tático e operacional). Só que, naturalmente, o foco de cada um destes tipos de controle é diferente.

O **controle estratégico** (também chamado de controle institucional ou controle organizacional) está voltado para mensurar se a organização está atingindo seus objetivos estratégicos. Visa informar a cúpula da empresa e facilitar a tomada de decisão.

Já o **controle tático** (ou gerencial e departamental) está voltado para medir os resultados do departamento. Produz informações especializadas e facilita a tomada de decisão dos gerentes de cada área.

Finalmente, o **controle operacional** avalia o modo pelo qual as tarefas e atividades estão sendo desenvolvidas. É utilizado pelos administradores, com um foco no curto prazo.

Podemos assim resumir o que foi explicado até aqui:

Tipo de Controle	Descrição
Estratégico	Voltado para mensurar se a organização está atingindo seus objetivos estratégicos. Aborda aspectos da organização como um todo e sua relação com o ambiente externo. Foco no longo prazo.
Tático	Voltado para medir os resultados do departamento. Aborda aspectos do setor e sua relação com os demais departamentos. Foco no médio prazo.
Operacional	Mede como as tarefas e atividades estão sendo desenvolvidas. Foco no curto prazo.

Outras Classificações de Controle

Uma classificação importante dos tipos de controle se dá pelo órgão que o exerce e o aspecto da atividade administrativa a ser controlado: **controle administrativo**, **controle legislativo** e **controle judicial**.

O **controle administrativo** é um tipo de controle interno. Ele é efetuado através da capacidade que a Administração Pública tem de autotutela.

Assim, sempre que a Administração buscar corrigir ou alterar seus próprios atos administrativos estará exercendo este tipo de controle, um autocontrole. Os meios de controle administrativo podem ser classificados em: supervisão ministerial e o controle hierárquico.

Já o **controle legislativo** é efetuado pelo próprio parlamento e por seus órgãos auxiliares (como o TCU, no caso da União). Este controle pode ser dividido em dois tipos: o controle político e o controle financeiro.

No caso do **controle judicial**, este é efetuado pelo Poder Judiciário no exercício de sua função principal – a jurisdicional. O Brasil não adota o modelo francês, de contencioso administrativo. Desta maneira, o Judiciário é o “ponto final” das causas.

Outro tipo de classificação de controle se dá pela origem do órgão controlador: **controle interno** e **controle externo**. O **controle interno** ocorre quando o órgão que exerce o controle está inserido no mesmo poder do órgão fiscalizado.

É o que ocorre quando a CGU, por exemplo, fiscaliza o Ministério da Defesa. É um órgão do Poder Executivo controlando outro órgão do Poder Executivo Federal.

Já o **controle externo** ocorre quando existe um controle por parte de um órgão de um poder sobre algum órgão do outro poder. É o caso da fiscalização do TCU (Poder Legislativo) sobre o mesmo Ministério da Defesa (Poder Executivo).

Finalmente, temos a classificação em relação à iniciativa ou modo de instauração: controle de ofício ou “ex officio” e controle “provocado” ou por provocação.

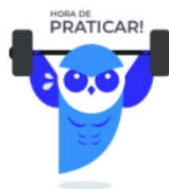
O **controle de ofício** é o controle executado pela própria administração quando exerce o poder de autotutela. Já o **controle “provocado”** é instaurado por terceiros quando entram com recursos, quando fazem petições, requerem informações, dentre outros instrumentos utilizados.

De acordo com Chiavenato, existem **sete características do controle**⁹:

Características	Descrição
Orientação estratégica para resultados	O controle deve apoiar planos estratégicos e focalizar as atividades essenciais que fazem a real diferença para a organização.

⁹ (Chiavenato, Administração nos novos tempos, 2010)

Compreensão	O controle deve apoiar o processo de tomada de decisões apresentando dados em termos compreensíveis. O controle deve evitar relatórios complicados e estatísticas enganosas.
Orientação rápida para as exceções	O controle deve indicar os desvios rapidamente, por meio de uma visão panorâmica sobre onde as variações estão ocorrendo e o que deve ser feito para corrigi-las adequadamente.
Flexibilidade	O controle deve proporcionar um julgamento individual e que possa ser modificado para adaptar-se a novas circunstâncias e situações.
Autocontrole	O controle deve proporcionar confiabilidade, boa comunicação e participação entre as pessoas envolvidas.
Natureza positiva	O controle deve enfatizar o desenvolvimento, a mudança e a melhoria. Deve alavancar a iniciativa das pessoas e minimizar o papel da penalidade e das punições.
Clareza e objetividade	O controle deve ser imparcial e acurado para todos. Deve ser respeitado como um propósito fundamental a melhoria do desempenho.



(FUNPRESP-EXE – ANALISTA) Orientação estratégica para resultados, flexibilidade, clareza e objetividade são características do controle organizacional.

Comentários:

De acordo com Chiavenato, existem sete características do controle: orientação estratégica para resultados; compreensão; orientação rápida para exceções; flexibilidade; autocontrole; natureza positiva e clareza e objetividade.

Gabarito: correta

CONCEITOS DE EFICIÊNCIA, EFICÁCIA E EFETIVIDADE APLICADOS À ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Neste tópico, vamos aprofundar os conhecimentos sobre os conceitos de eficiência, eficácia e efetividade, que são temas dos mais “batidos” em provas de concursos.

Eficiência se relaciona com o uso dos recursos que temos disponíveis para atingir nossos objetivos. Portanto, quando falamos que alguém foi eficiente é porque utilizou os recursos que tinha de forma adequada¹⁰.

Seria então a **maneira** como fazemos algo buscando atingir um objetivo! Lembre-se de que estes recursos podem ser vários, como o tempo, as pessoas, o dinheiro, as matérias-primas, etc.

Eficácia é fazer a coisa certa! O conceito é relacionado não com a utilização dos recursos, mas se atingimos realmente o objetivo que traçamos.

Por exemplo, se Maria planejou fazer uma viagem de carro de Belo Horizonte a Brasília e levou três dias para chegar, dizemos que ela foi eficaz (atingiu o objetivo de chegar a Brasília), mas não foi eficiente (levou muito mais tempo – recurso - que seria normalmente necessário).

Se Maria tivesse levado sete horas, mas ao invés de Brasília tivesse chegado ao Rio de Janeiro, teria sido eficiente (sua viagem durou o tempo planejado), mas ineficaz (não atingiu o objetivo).

A **Efetividade** refere-se ao **impacto** das ações! Como a execução de um programa pode ou não alterar uma realidade¹¹.

Imagine que a prefeitura de sua cidade deseja diminuir a mortalidade infantil. Buscando atingir este objetivo, a prefeitura comprou 10 mil vacinas para poder imunizar o mesmo número de crianças do município no ano de 2010, tendo em vista este objetivo de reduzir a mortalidade.

Se no final do programa todas as 10 mil crianças do município foram vacinadas, o programa foi eficiente (utilizou de forma adequada os recursos, como vacinas, médicos, etc.) e eficaz (as crianças foram vacinadas como planejado).

Para sabermos se o programa foi efetivo, teremos de pesquisar se realmente a mortalidade infantil foi reduzida, pois pode ser que a vacina não seja a adequada, ou que na verdade a causa das mortes seja outro problema, etc.

Cabe aqui lembrar que este conceito de efetividade é muito importante, pois muitas das ações do Estado devem ser planejadas e executadas tendo em mente mudar alguma realidade, como a pobreza extrema, as desigualdades regionais ou a evasão escolar.

Portanto, o objetivo em mente não deve ser construir escolas, mas melhorar o nível escolar dos alunos. Desse modo, medir a efetividade de cada ação ajudará a planejar as ações futuras do Estado para combater os problemas da sociedade.

Vamos ver um vídeo sobre esse tema?

¹⁰ (Chiavenato, Administração Geral e Pública, 2008)

¹¹ (Robbins & Coulter, 1998)

<https://goo.gl/veyZIG>

Uso de controles e indicadores de produtividade

Para que possamos saber como as organizações estão cumprindo, ou não, seu papel, nós precisamos de indicadores. Estes são como “termômetros” que nos permitem avaliar como a instituição está se saindo na realidade.

O conceito de indicador costuma ser definido pela literatura de modo semelhante. Para Ferreira, Cassiolato e Gonzales¹²,

“O indicador é uma medida, de ordem quantitativa ou qualitativa, dotada de significado particular e utilizada para organizar e captar as informações relevantes dos elementos que compõem o objeto da observação. É um recurso metodológico que informa empiricamente sobre a evolução do aspecto observado”.

Assim, os indicadores são medidas que ajudam a compreensão sobre o funcionamento de uma atividade ou processo da empresa. De acordo com a Rua¹³:

“De uma maneira simplificada, os indicadores são medidas que representam ou quantificam um insumo, um resultado, uma característica ou o desempenho de um processo, de um serviço, de um produto ou da organização como um todo.”

De acordo com o Ministério do Planejamento, os componentes básicos de um indicador são¹⁴:

- ✓ **Medida:** grandeza qualitativa ou quantitativa que permite classificar as características, resultados e consequências dos produtos, processos ou sistemas;
- ✓ **Fórmula:** padrão matemático que expressa à forma de realização do cálculo;
- ✓ **Índice (número):** valor de um indicador em determinado momento;
- ✓ **Padrão de comparação:** índice arbitrário e aceitável para uma avaliação comparativa de padrão de cumprimento; e
- ✓ **Meta:** índice (número) orientado por um indicador em relação a um padrão de comparação a ser alcançado durante certo período.

Todo dia nós ouvimos falar de indicadores. Quando um repórter diz na televisão que a taxa de mortalidade infantil caiu em alguma região, por exemplo, está utilizando um indicador.

Deste modo, a utilização de indicadores facilita muito a tomada de decisões de um gestor. Através destas medidas, podemos identificar os problemas, onde os gargalos do processo estão localizados, como a organização tem evoluído no tempo, dentre outras informações.

Os indicadores que utilizamos são chamados de indicadores de desempenho. Eles são divididos em indicadores de esforços e indicadores de resultados. Sem indicadores de desempenho, não conseguimos medir. E sem medir, não conseguimos gerenciar¹⁵.

¹² (Ferreira et Al, 2009) apud (Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos - SPI, 2010)

¹³ (Rua)

¹⁴ (Ministério do Planejamento, 2009)

¹⁵ (Souza, Said, Kock, Malachias, & Lapa, 2009)



Figura 3 – Indicadores de Desempenho

Os indicadores buscam medir diversos aspectos do funcionamento de uma organização, bem como das ações governamentais. Assim, devemos conhecer estes aspectos ou dimensões, entre as quais se destacam: **eficiência, eficácia, efetividade, economicidade, excelência e execução**.

Estas **seis categorias básicas de indicadores de desempenho** são divididas pelo Gespública entre dois grupos, resultado e esforço¹⁶:

Eficiência	Eficácia	Efetividade
• é a relação entre os produtos/serviços gerados (outputs) com os insumos utilizados, relacionando o que foi entregue e o que foi consumido de recursos, usualmente sob a forma de custos ou produtividade. • Por exemplo: uma campanha de vacinação é mais eficiente quanto menor for o custo, ou seja, quanto menor for o custo da campanha, mantendo-se os objetivos propostos. Indicadores de eficiência podem ser encontrados na Carta de Serviços com seus elementos de custos e em informações de sistemas estruturantes do Governo, como o SIAFI	• é a quantidade e qualidade de produtos e serviços entregues ao usuário (beneficiário direto dos produtos e serviços da organização). • Por exemplo, se, na mesma campanha citada, a meta de vacinação é imunizar 100.000 crianças e este número foi alcançado ou superado, a campanha foi eficaz. Indicadores de eficácia podem ser definidos a partir da Carta de Serviços do órgão;	• são os impactos gerados pelos produtos/serviços, processos ou projetos. • A efetividade está vinculada ao grau de satisfação ou ainda ao valor agregado e à transformação produzida no contexto em geral. Esta classe de indicadores, mais difícil de ser mensurada (dada a natureza dos dados e o caráter temporal), está relacionada com a missão da instituição. Por exemplo, se uma campanha de vacinação realmente imunizar e diminuir a incidência de determinada doença entre as crianças, a campanha foi efetiva. Indicadores de efetividade podem ser encontrados na dimensão estratégica do Plano Plurianual (PPA)

Figura 4 - Indicadores da Dimensão Resultado. Fonte: (Ministério do Planejamento, 2009)

¹⁶ (Ministério do Planejamento, 2009)

Execução	Excelência	Economicidade
se refere à realização dos processos, projetos e planos de ação conforme estabelecidos. Indicadores de execução podem ser encontrados no monitoramento das ações do PPA	é a conformidade a critérios e padrões de qualidade/excelência para a realização dos processos, atividades e projetos na busca da melhor execução e economicidade; sendo um elemento transversal. Indicadores e padrões de excelência podem ser encontrados no Instrumento de Avaliação da Gestão Pública (IAGP)	está alinhada ao conceito de obtenção e ao uso de recursos com o menor ônus possível, dentro dos requisitos e da quantidade exigidas pelo input, gerindo adequadamente os recursos financeiros e físicos. Indicadores de economicidade podem ser encontrados nas unidades de suprimentos

Figura 5 - Indicadores da Dimensão Esforço. Fonte: (Ministério do Planejamento, 2009)

O Governo Federal tem uma concepção de cadeia de valor que identifica seis dimensões do desempenho¹⁷. Uma cadeia de valor, segundo Bennett e Wholey¹⁸, é:

"O levantamento de toda a ação ou processo necessário para gerar ou entregar produtos ou serviços a um beneficiário. É uma representação organizacional que permite melhor visualização do valor ou do benefício agregado no processo, sendo utilizada amplamente na definição dos resultados e impactos de organizações."

Abaixo, podemos ver melhor estes indicadores na cadeia de valor:

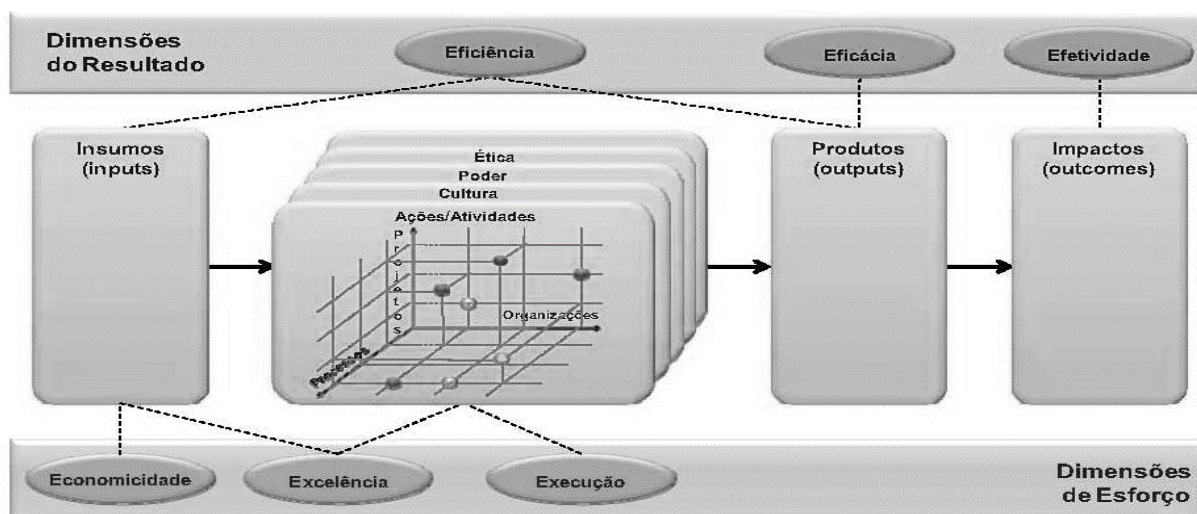


Figura 6 - Fonte: (Martins e Marini) apud (Ministério do Planejamento, 2009)

¹⁷ (Palvarini, 2010)

¹⁸ (Bennett, 1976; Wholey, 1979) apud (Palvarini, 2010)

Podemos ver pelo gráfico que os processos e atividades envolvem **insumos** (inputs) que são utilizados para gerar produtos (bens, serviços etc.) diversos com o objetivo de alterar alguma situação na realidade, ou seja, criar impactos (outcomes).

Assim, o governo emprega recursos financeiros, pessoas, materiais (inputs) visando produzir alguns **produtos** (outputs), como: atendimentos médicos, policiamento, aulas etc.

Finalmente, os produtos devem gerar impactos na realidade. De nada adiantam aulas, por exemplo, se as crianças não aprendem. Assim, devemos medir estes **impactos** (outcomes).

Abaixo, podemos ver o diagrama insumo-produto¹⁹, que aponta facilmente quais são os aspectos a serem medidos:

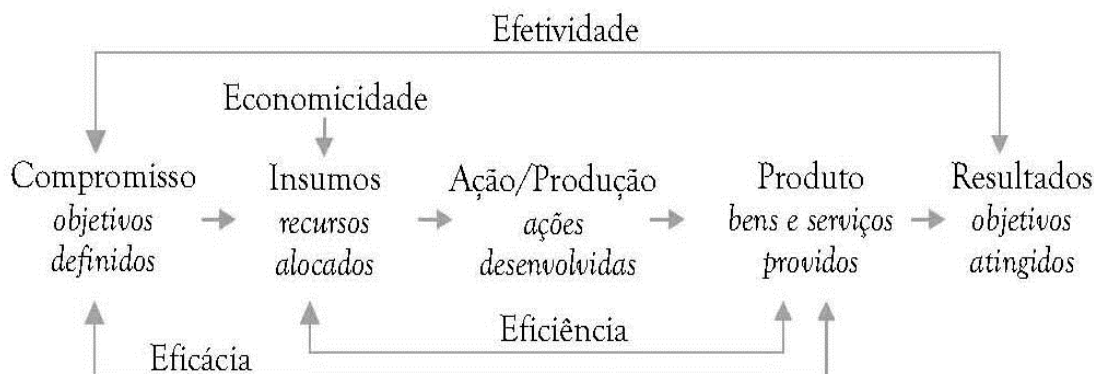


Figura 7 - Diagrama insumo-produto. Fonte: Manual de Auditoria Operacional do TCU.

Abaixo podemos ter um resumo dos conceitos mais utilizados:

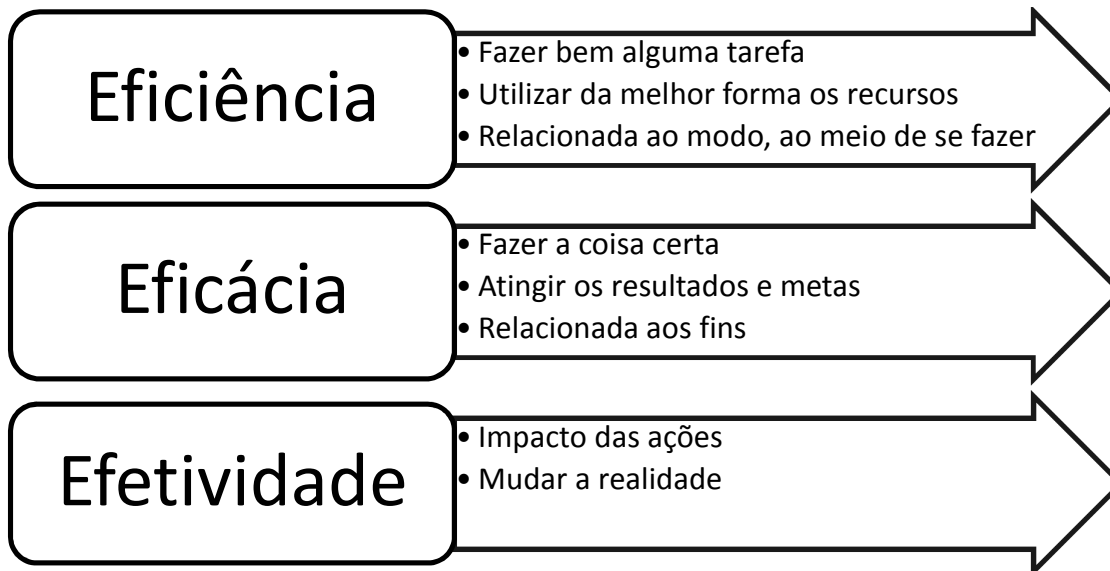
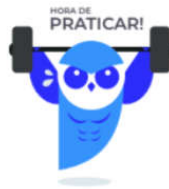


Figura 8 - Eficiência, eficácia e efetividade.

¹⁹ (Tribunal de Contas da União, 2010)



(DPU - TÉCNICO) Na administração pública, a qualidade está relacionada à eficiência dos serviços prestados.

Comentários:

A qualidade não é medida pelos indicadores de eficiência, que se relacionam com o uso dos recursos que temos disponíveis para atingir nossos objetivos.

A qualidade pode ser avaliada pelos indicadores de excelência, da dimensão esforço.

Gabarito: errada

(IBGE – AGENTE) Uma ONG atendeu, em 2015, 100 refugiados, com um dispêndio total de 100.000 reais. Em 2016, a ONG atendeu 120 refugiados, com um dispêndio total de 120.000 reais.

Pode-se dizer que, de 2015 para 2016, a ONG foi:

- (A) menos eficiente;
- (B) mais eficiente;
- (C) menos eficaz;
- (D) mais eficaz;
- (E) mais produtiva.

Comentários:

Em ambos os anos, o custo por refugiado foi de R\$ 1000,00. Deste modo, não podemos dizer que fomos mais ou menos eficientes (a eficiência foi a mesma).

Porém, podemos dizer que fomos mais eficazes, pois atendemos 120 refugiados em 2016 em comparação com os 100 refugiados atendidos em 2015. Já a letra E, que fala em produtividade, está também equivocada. O conceito de produtividade costuma ser tratado como sinônimo de eficiência.

Gabarito: letra D

(TRT-14º REGIÃO – ANALISTA) O Gespública, Programa de Excelência em Gestão Pública do Governo Federal, está baseado em indicadores de resultado e de esforço, dentre os quais o indicador de

- (A) Efetividade, dado pela realização dos processos, projetos e planos de ação de acordo com o planejamento efetivado.
- (B) Eficácia, vinculada ao grau de satisfação ou ainda ao valor agregado ou à transformação produzida no contexto em geral.

(C) Eficiência, baseada na relação entre os produtos ou serviços gerados (outputs) com os insumos utilizados.

(D) Efetividade, amparada na relação entre o que foi entregue e o que foi consumido de recursos.

(E) Eficiência, de acordo com os impactos gerados pelos produtos, serviços, processos ou projetos

Comentários:

A letra A está incorreta. O indicador relacionado com a realização dos processos e atividades de acordo com o planejado é o de eficácia. Já os indicadores de efetividade medem o impacto das ações governamentais na realidade que desejamos alterar ou medem o grau de satisfação dos usuários.

A letra B também está incorreta, pois a banca novamente trocou os conceitos de eficácia e efetividade. Já a letra C está perfeita e é o gabarito da banca.

A letra D está equivocada, pois a descrição estaria alinhada ao conceito de eficiência, não de efetividade. Finalmente, a letra E está errada, pois esse conceito é relacionado com a efetividade.

Gabarito: letra C

Tipologia de Indicadores de Graças Rua

Uma classificação dos tipos de indicadores que é muito cobrado é a de Maria das Graças Rua. De acordo com a professora, existem os seguintes tipos de indicadores²⁰:

a) Indicadores Estratégicos

b) Indicadores de Processos:

- Indicadores de Produtividade (eficiência)
- Indicadores de Qualidade (eficácia)
- Indicadores de Efetividade (impacto)
- Indicadores de Capacidade

c) Indicadores de Projetos

Para Graças Rua, os **indicadores estratégicos** seriam relacionados aos objetivos estratégicos descritos no planejamento estratégico da instituição. Assim, eles informam o “quanto” a organização se encontra na consecução da sua visão de futuro.

Os **indicadores de projetos** seriam relacionados com a aferição do desenvolvimento do projeto, um esforço temporário que visa gerar um produto exclusivo (único). Ou seja, são criados para acompanhar o desempenho da execução dos projetos.

Já os **indicadores de processos** seriam a representação objetiva de características do processo que devem ser acompanhadas ao longo do tempo para avaliar e melhorar o seu desempenho. Eles mediriam a eficiência e a eficácia dos processos.

²⁰ (Rua)

Dentre estes indicadores de processos, Graças Rua trabalha os seguintes. Os indicadores da qualidade, os indicadores de produtividade e os indicadores de capacidade.

De acordo com ela, os **indicadores de qualidade** medem como o produto ou serviço é percebido pelo cliente e a capacidade do processo em atender os requisitos dos clientes. Podem ser aplicados para a organização como um todo, para um processo ou para uma área. Devem ser baseados em pesquisa de opinião.

Ela dividiu os indicadores de qualidade em dois tipos: Indicadores da Não-Qualidade e Indicadores da Qualidade.

Já os **indicadores de produtividade** seriam ligados à **eficiência**, e estariam dentro dos processos e tratariam da utilização dos recursos para a geração de produtos e serviços.

Para Rua, os indicadores de produtividade são muito importantes, uma vez que permitem uma avaliação precisa do esforço empregado para gerar os produtos e serviços. Além disso, devem andar lado a lado com os de Qualidade, formando, assim, o equilíbrio necessário ao desempenho global da organização²¹.

Esses indicadores irão mostrar, portanto, a eficiência da organização em gerir seus recursos (tempo, dinheiro, profissionais, etc.). Medem a relação entre os insumos utilizados e os produtos finalizados.

Os **indicadores de efetividade** mediriam as consequências dos produtos ou serviços em relação ao cliente ou à sociedade. Podem ser representados por “fazer a coisa certa do jeito certo”.

Finalmente, os **indicadores de capacidade** medem a capacidade de resposta de um processo por meio da relação entre as **saídas produzidas por unidade de tempo**.

O que isso quer dizer? Que estes indicadores mostram quanto aquele processo consegue produzir em termos absolutos (por exemplo: a produção da fábrica X é de 1500 carros por dia).

Variáveis dos Indicadores

De acordo com a definição do Tribunal de Contas da União²², os indicadores de desempenho podem ser compostos pelas seguintes variáveis:

- **Custo** – quanto está custando a ação? Qual é o custo unitário? Qual o custo global?
- **Tempo** – O programa ou ação está dentro do prazo estimado? Cada tarefa está sendo executada em quanto tempo?
- **Quantidade** – A produção total atingiu os números esperados? A demanda dos usuários está sendo atendida?
- **Qualidade** – Os clientes estão satisfeitos? Os requisitos de qualidade estão sendo observados?

²¹ (Rua)

²² (Tribunal de Contas da União, 2000)



Figura 9 - Adaptado de: (Tribunal de Contas da União, 2000)

Qualidade dos Indicadores

De acordo com o TCU²³, os principais atributos ou qualidades de um indicador devem ser:

- ✓ **Confiabilidade:** a fonte de dados utilizada pelo indicador deve ser confiável, fidedigna;
- ✓ **Adaptabilidade:** capacidade de resposta às mudanças de comportamento e exigências dos clientes. Os indicadores podem tornar-se desnecessários ao longo do tempo e devem ser eliminados ou substituídos por outros de maior utilidade;
- ✓ **Atualização periódica:** o indicador deve permitir atualização de forma a representar a situação mais atual possível;
- ✓ **Representatividade:** deve expressar bem a realidade que representa ou mede;
- ✓ **Disponibilidade:** facilidade de acesso para coleta, estando disponível a tempo, para as pessoas certas sem distorções, servindo de base para que decisões sejam tomadas;
- ✓ **Simplicidade:** o indicador deve ser de fácil entendimento, qualquer pessoa deve ser capaz de tirar conclusões a partir da análise do indicador;
- ✓ **Acessibilidade:** o indicador deve apresentar facilidade e possibilidade de acesso às informações primárias para sua medição;

²³ (Tribunal de Contas da União, 2009)

- ✓ **Economicidade:** o indicador deve mostrar-se economicamente viável, não deve ser gasto tempo demais procurando dados, muito menos pesquisando ou aguardando novos métodos de coleta;
- ✓ **Estabilidade:** o indicador deve permanecer estável ao longo de um determinado período, permitindo a formação de uma série histórica;
- ✓ **Rastreabilidade:** facilidade de identificação da origem dos dados, seu registro e manutenção;
- ✓ **Praticidade:** o indicador deve realmente funcionar na prática e permitir a tomada de decisões gerenciais.

Já o Ministério do Planejamento, em seu Guia de 2012 (Indicadores - Orientações Básicas Aplicadas à Gestão Pública), divide as propriedades dos indicadores em essenciais e complementares²⁴:

Propriedades Essenciais: são aquelas que qualquer indicador deve apresentar e sempre devem ser consideradas como critérios de escolha, independente da fase do ciclo de gestão em que se encontra a política sob análise (Planejamento, Execução, Avaliação etc.).

Utilidade	Deve suportar decisões no nível operacional, tático ou estratégico. Os indicadores devem, portanto, basear-se nas necessidades dos decisores.
Validade	Capacidade de representar, com a maior proximidade possível, a realidade que se deseja medir e modificar. Um indicador deve ser significativo ao que está sendo medido e manter essa significância ao longo do tempo.
Confiabilidade	Indicadores devem ter origem em fontes confiáveis, que utilizem metodologias reconhecidas e transparentes de coleta, processamento e divulgação.
Disponibilidade	Os dados básicos para seu cômputo devem ser de fácil obtenção.

Propriedades Complementares: são também muito importantes, mas podem ser alvo de uma análise em casos de conflitos, dependendo da avaliação particularizada da situação.

Simplicidade	Indicadores devem ser de fácil obtenção, construção, manutenção, comunicação e entendimento pelo público em geral, interno ou externo.
Clareza	Geralmente um indicador é definido como uma divisão entre duas variáveis básicas; é formado, portanto, por um numerador e um denominador, ambos compostos por dados de fácil obtenção. Eventualmente, ele pode ser complexo na sua fórmula, envolvendo muitas variáveis. Em todo caso, é imprescindível que seja claro,

²⁴ (Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão - Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos, 2012)

	atenda à necessidade do decisor e esteja adequadamente documentado.
Sensibilidade	Capacidade que um indicador possui de refletir tempestivamente as mudanças decorrentes das intervenções realizadas.
Desagregabilidade	Capacidade de representação regionalizada de grupos sociodemográficos, considerando que a dimensão territorial se apresenta como um componente essencial na implementação de políticas públicas.
Economicidade	Capacidade do indicador de ser obtido a custos módicos; a relação entre os custos de obtenção e os benefícios advindos deve ser favorável.
Estabilidade	Capacidade de estabelecimento de séries históricas estáveis que permitam monitoramentos e comparações das variáveis de interesse, com mínima interferência causada por outras variáveis.
Mensurabilidade	Capacidade de alcance e mensuração quando necessário, na sua versão mais atual, com maior precisão possível e sem ambiguidade.
Auditabilidade	Ou rastreabilidade. Qualquer pessoa deve sentir-se apta a verificar a boa aplicação das regras de uso dos indicadores (obtenção, tratamento, formatação, difusão, interpretação).

Outros Conceitos Utilizados

Objetivos, Metas e Planos.

Uma das mais frequentes dúvidas que escuto dos candidatos é: afinal, qual é a diferença entre um objetivo é uma meta?

Um **objetivo** é um estado (ou situação) desejado. Ou seja, é aonde queremos “chegar”. Por exemplo, o governo pode definir como objetivo reduzir o número de jovens com menos de 15 anos fora das escolas.

Desse modo, é um **conceito qualitativo** – não temos como quantificá-lo ainda. É o que poderíamos chamar de um “norte”, uma bússola para sabermos qual é o “destino” desejado.

Este objetivo, porém, deve ser quantificado! Assim, para que a administração possa distribuir seus recursos ela deve saber quantas pessoas devem ser incluídas no programa e quando (exemplo: 150 mil alunos até dezembro de 2013). **Isto agora virou uma meta!** Uma meta já é um conceito quantitativo. É, de certa forma, um objetivo em que determinamos quem será o responsável, qual será o prazo e qual será o resultado detalhado a ser atingido.

Assim, uma meta é um desdobramento de um objetivo. Com ela, podemos controlar e avaliar melhor a execução de um planejamento. Assim é porque um objetivo final pode ser muito “distante”.

Desta maneira, devemos quebrar este objetivo em diversas metas intermediárias. O somatório destas metas nos levará então a atingir o nosso objetivo.

Imagine caso de um candidato que conheci: ele iniciou seus estudos no ano retrasado. Seu objetivo era passar em um bom concurso, para poder dar uma melhor qualidade de vida a sua família.

Entretanto, ele sabia que ainda estava distante deste sonho. Sua primeira meta foi a de não ser eliminado nas provas (atingir a nota mínima) em alguma prova naquele ano. Com o tempo, esta meta foi atingida.

Após isto, passou a ter a meta de ter suas redações corrigidas em algum concurso do ano passado. Ele conseguiu atingir esta também.

Sua meta posterior é a de ser classificado “fora” das vagas dentro no próximo ano. Por fim, sua meta final será a de atingir a aprovação dentro das vagas – portanto, atingindo assim seu objetivo inicial!

Para isto, ele precisa desenvolver um **plano de ação** – ou seja, as ações que serão necessárias para atingir seus objetivos²⁵. Desta maneira, ele detalhou todas as matérias que necessita aprender e os horários detalhados para cada uma delas dentro da semana.

Público-alvo

Toda, ou quase toda, ação governamental tem como objetivo atingir um grupo de pessoas. Quando o governo lança um programa de combate aos efeitos da seca no Nordeste, tem em mente ajudar os moradores dos municípios atingidos.

Assim, se o programa buscar melhorar o nível educacional de crianças frequentadoras de escolas públicas com idade entre 7 e 12 anos, este é o público-alvo do programa.

Naturalmente, a definição do público-alvo é importante tanto no processo de planejamento quanto no de controle das ações governamentais.

Uma avaliação deve buscar medir como os **beneficiários diretos** (o público-alvo) foram atendidos, bem como avaliar o efeito nos beneficiários indiretos (aqueles que, apesar de não pertencerem ao público-alvo, foram impactados positivamente).

Um exemplo de **beneficiário indireto** do programa Bolsa Família, por exemplo, são os donos de supermercados em cidades do interior do Nordeste. Como estas cidades contêm muitos beneficiários diretos do programa, as receitas desses empreendimentos acabaram aumentando, pois seus clientes passaram a receber uma renda maior.

Outro aspecto a ser analisado é o da cobertura do programa. Nem sempre a política pública ou o programa governamental tem como objetivo, ou consegue, atender a 100% do público-alvo (por limitações financeiras, logísticas, etc.).

Assim, a cobertura refere-se ao percentual do público-alvo efetivamente atendido pelo programa.

²⁵ (Schemerhorn Jr. 2008)

AValiação de Programas e Projetos Governamentais

A avaliação é o último estágio do processo de gerenciamento de programas e projetos. É nesse momento que avaliamos o resultado dos esforços da organização, e dos gestores e funcionários, na obtenção dos diversos objetivos.

De acordo com Aguilar²⁶, a avaliação não é exatamente uma medição:

"A medição é o ato ou processo de "determinar a extensão e/ou quantificação de alguma coisa"...quando se trata de julgar algo sistematicamente ou aplicando os conhecimentos e regras do método científico, nos encontramos face à uma avaliação. "

Já Cohen e Franco diferenciam a avaliação do monitoramento. Para eles:

"Enquanto o monitoramento ou acompanhamento é uma atividade gerencial interna que se realiza durante o período de execução e operação, a avaliação pode ser realizada tanto antes ou durante a implementação como ao concluir a mesma ou mesmo tempo depois, para quando se prevê que o projeto provocou todo o seu impacto "

Ultimamente, tem existido uma preocupação com a avaliação muito maior, pois se acredita que compreendendo melhor o funcionamento das políticas e projetos, estes terão maior chance de sucesso.

Somente com um trabalho contínuo e sistemático de avaliação das políticas públicas poderemos enfrentar os problemas que temos de governança.

O foco do processo de avaliação no setor público deve estar em **garantir a qualidade da gestão**, fornecendo informações que de maneira sistematizada irão permitir uma **melhor tomada de decisões**, aprimorando o desempenho dos **programas e políticas públicas**.

Assim, a avaliação deve ser um instrumento de aprendizado organizacional, em que a instituição possa conhecer melhor os seus processos de forma a ser mais eficiente, eficaz e efetiva.

Portanto, a avaliação deve gerar um fluxo contínuo de informações para que tenhamos condição de aprender com os erros e os acertos dos programas.

Entretanto, o cenário que temos no Brasil ainda não é o ideal. Ainda não existe uma cultura de avaliação sistemática das políticas e dos programas públicos. Há muita resistência ao processo de avaliação.

Para mudarmos essa realidade, os agentes públicos devem perceber a avaliação como aliada e não como ameaça. A avaliação deve ser utilizada para o crescimento e o aprendizado, não como um processo somente punitivo.

De acordo com Secchi²⁷, a avaliação de uma política pública compreende a definição de critérios, indicadores e padrões (performance standards). Isto ocorre porque não podemos avaliar uma política pública sem medirmos seus resultados.

Para ele, os critérios são mecanismos lógicos que servem como base para escolhas ou julgamentos. Os critérios utilizados são os seguintes: economicidade, eficiência econômica, eficiência administrativa, eficácia e equidade.

²⁶ (Aguilar & Ander-Egg, 1994)

²⁷ (Secchi, 2010)

Abaixo, podemos ver melhor cada um desses critérios.

Tabela 2 - Critérios usados para avaliações. Adaptado de: (Secchi, 2010)

Economicidade	Refere-se ao nível de utilização dos recursos (inputs).
Eficiência Econômica	Trata-se da relação entre inputs (recursos utilizados) e outputs (produtividade).
Eficiência Administrativa	Trata-se do seguimento de prescrições, ou seja, do nível de conformação da execução a métodos preestabelecidos.
Eficácia	Corresponde ao nível de alcance de metas ou objetivos preestabelecidos.
Equidade	Trata da homogeneidade de distribuição de benefícios (ou punições) entre os destinatários de uma política pública.

Estes critérios são operacionalizados através de indicadores, que são artifícios (também chamados de “proxies”) que servem para a mensuração dos **inputs**, **outputs** e resultados ou **outcomes**.

Enquanto os indicadores de inputs mostram os esforços realizados, os indicadores de outputs e outcomes ou resultados medem as realizações²⁸.

Tabela 3 - Indicadores de Políticas Públicas. Adaptado de: (Secchi, 2010)

Indicadores de Input (entradas do sistema)	São relacionados a gastos financeiros, recursos humanos empregados ou recursos materiais utilizados.
Indicadores de Output	São relacionados à produtividade de serviços ou produtos, como a quantidade de buracos tapados nas estradas, quantidade de lixo coletado, quilômetros de estradas construídas, número de pessoas atendidas em um posto de saúde etc.
Indicadores de Resultado	São relacionados aos efeitos da política pública sobre os policytakers e à capacidade de resolução ou mitigação do problema para o qual havia sido elaborada. São operacionalizadas por meio de médias ou percentuais de satisfação de

²⁸ (Secchi, 2010)

usuários/cidadãos, qualidade dos serviços, acessibilidade da política pública, número de reclamações recebidas etc.

Finalmente, temos os padrões ou parâmetros que fornecem uma referência comparativa aos indicadores. Para Secchi, os principais tipos de padrões são²⁹:

- **Padrões absolutos** – metas qualitativas ou quantitativas estabelecidas anteriormente à implementação da política pública;
- **Padrões históricos** – valores ou descrições já alcançadas no passado e que facilitam a comparação por períodos (meses, anos) e, por consequência, geram informações sobre declínio ou melhora na política pública;
- **Padrões normativos** – metas qualitativas ou quantitativas estabelecidas com base em um benchmarking ou standard ideal.

A avaliação de uma política pública pode gerar três tipos de reação: a continuação da política, a sua reestruturação marginal (quando alguns ajustes são necessários) ou à sua extinção.

De acordo com Pollitt³⁰, temos quatro principais abordagens e métodos de avaliação:

Abordagem	Descrição
Avaliação experimental	Incorpora ideias positivistas de aplicação da metodologia de ciências naturais à engenharia de programas públicos. Em projetos experimentais, grupos aleatoriamente selecionados aparentemente similares foram comparados após a aplicação de um programa a um deles. A atribuição do efeito observado ao programa depende da premissa de que não há nenhuma outra causa concorrente para o resultado.
Avaliação pragmática	Centra-se, acima de tudo, na utilidade dos resultados da avaliação. A avaliação deve se orientar pelos objetivos e práticas de trabalho dos tomadores de decisão. A exequibilidade política, o timing e o custo são aspectos importantes. Projetos semi-experimentais (em que se busca eliminar explicações alternativas para os resultados por outros meios que não a seleção aleatória), estudos de casos e vários métodos descritivos são geralmente utilizados como ferramentas de avaliação.
Avaliação econômica	Geralmente é conduzida de maneira ligeiramente isolada da avaliação geral. As ferramentas incluem análises de custo-benefício e avaliações de custo/eficiência.

²⁹ (Secchi, 2010)

³⁰ (Pollitt, 1996) apud (Ala-Harja & Helgason, 2000)

	Introduzem informações sobre o custo dos programas como um dos critérios de avaliação.
Avaliação naturalista	Rejeita tanto a avaliação experimental quanto a econômica, alegando que a sociedade se constrói socialmente e está em constante mudança por força da interação dos indivíduos. Assim, a avaliação não pode oferecer respostas corretas e objetivas, mas meramente agir como elemento facilitador para a produção de consenso entre os interessados. Os métodos aplicados, tais como etnografia, observação de participantes, estudos de caso etc., têm por objetivo descrever e esclarecer os valores e premissas dos interessados e dar apoio à negociação desses aspectos no processo avaliativo.

Controle Censitário e por Amostragem

Dentro dos métodos de controle, uma das questões é a capacidade ou não de utilizarmos métodos estatísticos para fazer uma avaliação correta e eficiente do processo que estamos controlando.

Uma **avaliação censitária** ocorre quando inspecionamos, item por item de um processo produtivo, por exemplo. Ou quando entrevistamos todas as pessoas de um departamento, em busca de uma avaliação de clima organizacional.

Desse modo, é um controle mais caro, pois teremos de analisar toda a “população” envolvida no processo. Muitos de vocês devem lembrar-se do significado do nome “**Censo**”.

Um censo ocorre quando os pesquisadores do IBGE (no caso brasileiro) entrevistam todos (ou quase todos) os domicílios da nação, em busca de uma pesquisa mais extensiva e compreensiva.

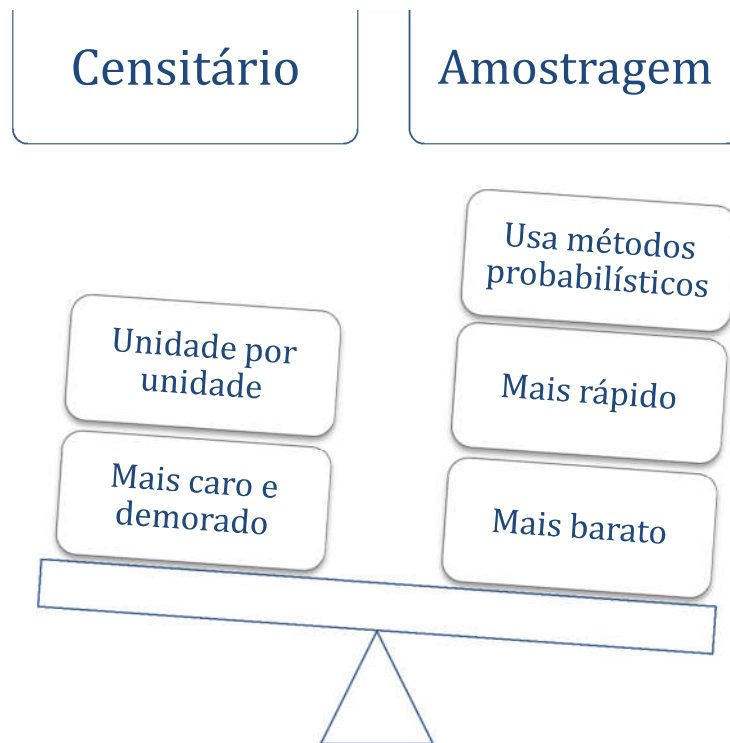
A ideia é a de ter uma visão o mais complexa e completa possível dos dados obtidos. Entretanto, o censo é uma técnica demorada e leva muito tempo para ser executada.

Assim, sempre que possível devemos utilizar uma técnica de **controle por amostragem**. Através de métodos probabilísticos, utilizamos apenas uma “amostra” da população envolvida.

Em uma pesquisa de intenção de voto para presidente da República, por exemplo, são normalmente entrevistados cerca de dois ou três mil eleitores em um universo de mais de cem milhões de pessoas.

O mesmo ocorre com o controle da produção. São feitos estudos para que possamos saber como escolher estas amostras de modo que o trabalho nos dê um resultado representativo de toda a população.

Este controle por amostragem não é tão acurado, mas é muito mais rápido e barato de executar. É o método mais comum de controle nas entidades e organizações.



Métodos Quantitativos e Qualitativos

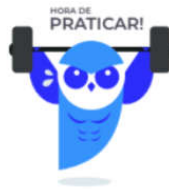
Para analisar uma política pública podemos utilizar dois métodos: a análise quantitativa e a análise qualitativa. A análise quantitativa mede resultados objetivos, que podem ser mais facilmente mensurados.

Assim, podemos fazer uma avaliação da mortalidade infantil, por exemplo, somando o número de crianças que não sobrevivem até certa idade. Este será sempre um número x de crianças, um percentual.

Entretanto, esse tipo de avaliação não é tão fácil quando temos de avaliar a mudança em aspectos mais subjetivos (como a confiança, o medo etc.). Ou seja, não temos meios de fazer uma medição objetiva da percepção da população quanto a criminalidade em sua cidade, por exemplo.

Para isso, necessitamos de avaliações qualitativas. Essas buscam exatamente medir e acompanhar as mudanças em fatores subjetivos. Antigamente, essas análises eram desacreditadas e evitadas.

Apesar disso, atualmente é desejável que equilibremos os métodos quantitativos e qualitativos para que tenhamos uma visão mais balanceada e mais ampla da política pública (muitas vezes, mais importante do que o “fato concreto” é a percepção da população sobre o fato).



(POLÍCIA FEDERAL - ASSISTENTE) A avaliação de políticas e programas sociais preocupa-se com modelos alternativos que superem o uso de enfoques puramente quantitativos, baseados na mensuração de objetivos previamente definidos. Essa avaliação não considera a complexidade da questão social.

Comentários:

Essa questão tem uma redação um pouco confusa, mas está correta. A avaliação das políticas públicas, atualmente, deve superar (deixar de fazer) o costume de somente se basear em avaliações objetivas (métodos quantitativos), pois nem sempre captam a complexidade da realidade social.

Gabarito: correta

Tipos de avaliação: análise custo-benefício e análise custo-efetividade

Existem dois tipos de análises: a análise custo-benefício e a análise custo-efetividade. A primeira é bastante simples de se compreender e, de certa forma, todos a fazemos em nossas vidas particulares.

A **análise custo-benefício** (ACB) busca comparar, como o próprio nome diz, os benefícios que recebemos com os custos que tivemos. Assim, todo projeto ou política que possa ser analisado de forma econômico-monetária, podemos utilizar o método.

Portanto, se um projeto tem um benefício maior do que estimamos será seu custo, consideramos este projeto como viável³¹. Se o projeto A tem um custo-benefício mais baixo do que o estimado para o projeto B, aquele será o escolhido.

Entretanto, a maior parte dos projetos no setor público não podem ser medidos por meio de indicadores monetários. Quando o governo está lançando um novo plano de segurança pública, por exemplo, não terá como avaliar as alternativas de ação baseado apenas em retornos econômicos.

Para isso, existe a **análise custo-efetividade**. De acordo com Cohen:

"Sua particularidade radica em comparar os custos com a potencialidade de alcançar mais eficaz e eficientemente os objetivos não expressáveis em moeda"

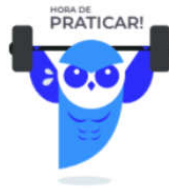
Na análise custo-efetividade (ACE), os custos continuam sendo medidos em moeda, mas os objetivos são: redução da criminalidade, elevação da expectativa de vida, ampliação do acesso ao Judiciário etc.

³¹ (Cohen & Franco, 1993)

De certo modo, a análise faz o caminho contrário da ACB. Em vez de analisar o projeto que me gera o maior benefício com o custo estimado, a ACE analisa as alternativas que proporcionam o benefício esperado (menor criminalidade, por exemplo) com o menor custo. De acordo com Quade³²:

*"A análise pode fornecer não só a informação dos menores custos para alcançar certo objetivo dado, mas também pode proporcionar dados sobre **os custos ou preços de alcançar diferentes objetivos, ou conjunto de objetivos**, mediante diferentes **sistemas alternativos**".*, para que aquele que toma as decisões esteja melhor preparado para escolher entre as distintas possibilidades sobre a base de seu sistema de preferências

Desta maneira, ambas as análises são utilizadas para que um gestor possa escolher entre projetos e políticas públicas alternativas.



(MS - GESTÃO) A análise de custo-benefício difere da análise de custo-efetividade em sua aplicação, uma vez que a primeira é utilizada quando os resultados são dificilmente monetizáveis e a segunda destina-se a valorizar tanto os custos como os resultados em termos monetários.

Comentários:

A questão está incorreta, pois inverteu os conceitos. É a análise custo-benefício que é utilizada quando os custos e resultados podem ser mensurados e acompanhados monetariamente.

Já a análise custo efetividade (ACE) é mais adequada a situações em que essa mensuração monetária não é possível ou não é adequada.

Gabarito: errada

Coleta, análise e interpretação de informações quantitativas e qualitativas para avaliação de programas governamentais

Métodos de Coleta de Dados

³² (Quade, 1982) apud (Cohen & Franco, 1993)

De acordo com o Manual de Auditoria Operacional do TCU³³, os principais métodos de coleta de dados são: a pesquisa documental, o estudo de caso, a pesquisa (survey), a pesquisa experimental, a pesquisa quase-experimental e a pesquisa não-experimental. Abaixo, veremos cada uma delas:

Pesquisa Documental

Relaciona-se com toda a análise de documentos já disponíveis para análise, como relatórios, balanços, estudos publicados, normas, livros, revistas, artigos, etc. Engloba toda a literatura do tema tornada disponível publicamente sobre o objeto de estudo.

Estudo de Caso

É um método que deve ser utilizado sempre que for necessário entender uma situação complexa. Normalmente, não são utilizados isoladamente, mas somados a outros métodos.

São muito úteis quando os casos em questão podem trazer muita informação em uma pequena amostra da população e permitam ao pesquisador ou analista compreender melhor o tema.

Pesquisa

Serve para obter dados qualitativos e quantitativos. Normalmente, emprega-se em conjunto com outros métodos, como o estudo de caso, para contrabalancear o aspecto qualitativo deste último.

A pesquisa pode ser por amostragem ou ser censitário (quando aborda todos os elementos de uma população). Normalmente, são utilizadas técnicas estatísticas para fazer a pesquisa.

Pesquisa Experimental, Quase Experimental e Não Experimental

A pesquisa experimental tem o objetivo de compreender melhor a relação de causa e efeito de um programa. Assim, são escolhidos dois grupos: um que receberá o estímulo do programa e outro que não o receberá (o grupo de controle).

Os grupos devem ser escolhidos de forma aleatória, de modo que o avaliador não consiga influir na escolha nem possa “contaminar” a pesquisa.

Naturalmente, se forem observadas diferenças entre os resultados dos grupos, poderemos inferir que isto foi causado pela política ou programa governamental.

Entretanto, nem sempre conseguimos efetuar uma pesquisa experimental, por diversos motivos. Assim, poderemos escolher uma **pesquisa quase-experimental** para casos mais difíceis.

³³ (Tribunal de Contas da União, 2010)

Neste método, como não teremos como escolher os grupos de modo randomico, tentaremos escolher os grupos de modo que estes não tivessem muitas diferenças iniciais. Assim, teríamos como diferenciar o resultado dos grupos como efeito da política.

Finalmente, uma **pesquisa não-experimental** ocorre quando não conseguimos executar nem mesmo as pesquisas quase-experimentais. Pelas pesquisas não-experimentais, não é possível explicar consistentemente se os efeitos foram gerados ou não pelo programa, mas as pesquisas não experimentais podem servir para conhecer alguns aspectos do programa se utilizados em conjunto com outros métodos.

Técnicas de Coleta dos Dados

As principais técnicas de coleta de dados são³⁴: os questionários, as entrevistas, a observação direta e a utilização de dados já existentes.

Questionários

Os questionários são formulários com perguntas estruturadas e padronizadas que têm o objetivo de comparar respostas, montar análises estatísticas e gerar certas conclusões sobre uma situação específica³⁵.

Dentre os dados que podem ser coletados, temos: renda familiar, comportamentos, opiniões, escolaridade, etc. A grande vantagem desta técnica é a facilidade de disseminação: os questionários podem ser enviados por correio, internet, dentro outros meios.

Sua grande desvantagem é que a montagem das perguntas deve ser feita por um profissional experiente e as informações obtidas nem sempre são rigorosas.

Entrevistas

Esse é o método mais intuitivo de se compreender. Basicamente, trata-se de uma série de perguntas apresentadas por um entrevistador a um entrevistado presente fisicamente (normalmente).

As perguntas podem ser feitas de modo individual (apenas o entrevistador e o entrevistado) ou pode ser feita de modo coletivo (vários entrevistados ou entrevistadores ao mesmo tempo).

Além disso, as perguntas podem já estar **estruturadas** (questões fechadas estabelecidas anteriormente, em um ritmo fixo e ordenado), **não estruturada** (questões abertas, em um “clima” mais descontraído – como uma conversa informal) ou **semiestruturadas** (duas modalidades de questões – abertas e fechadas)³⁶.

³⁴ (Tribunal de Contas da União, 2010)

³⁵ (Tribunal de Contas da União, 2010)

³⁶ (Tribunal de Contas da União, 2010)

A entrevista é uma maneira de o avaliador coletar dados não facilmente evidenciados ou pouco claros. Como o contato é direto, podemos perceber melhor as opiniões, o comportamento dos atores, detalhes obscuros das operações, etc.

Além disso, é uma técnica interessante para utilizar em conjunto com outras técnicas (é uma técnica custosa e que leva mais tempo), quando devemos ter uma informação mais profunda sobre o problema analisado.

Observação Direta

Como o próprio nome diz, a observação direta consiste da análise presencial de um avaliador do problema ou programa governamental a ser avaliado.

Assim sendo, o avaliador utilizará sua capacidade de ver, ouvir e perceber para avaliar o funcionamento de algum aspecto a ser avaliado. De acordo com Patton³⁷, as principais vantagens da observação direta são:

- *permite ao observador compreender o contexto no qual se desenvolvem as atividades;*
- *permite ao observador testemunhar os fatos, sem depender de informações de terceiros;*
- *permite que um observador treinado perceba aspectos que escapam aos participantes, rotineiramente envolvidos com o programa;*
- *pode captar aspectos do programa sobre os quais os participantes não desejam falar numa entrevista, por ser um tema delicado ou embaraçoso;*
- *traz para a análise as percepções do próprio observador, que, ao serem confrontadas com as percepções dos entrevistados, fornecem uma visão mais completa do programa estudado;*
- *permite que o observador forme impressões que extrapolem o que é possível registrar, mesmo nas mais detalhadas anotações de campo, e que podem auxiliar a compreensão do programa e dos seus participantes."*

Utilização de Dados Existentes

Algumas vezes, é interessante aproveitar dados já existentes no processo de avaliação. Naturalmente, deve ser avaliado se estes dados são confiáveis, se estão adequados ao objetivo da análise, se estão disponíveis facilmente, se estão armazenados corretamente, dentro outros aspectos.

Deste modo, podemos utilizar dados coletados para outros fins de modo que nos ajudem em outro processo de análise, poupando tempo e esforço.

Método de Análise dos Dados

³⁷ (Patton, 1987) apud (Tribunal de Contas da União, 2010)

Após termos os dados coletados, teremos de analisá-los correlatamente. Para isso, existem diversos métodos. Os principais são³⁸:

Tabulação de Frequências

Após coletarmos os dados dos questionários, por exemplo, devemos tabular os dados. Ou seja, devemos checar a consistência e as relações entre estes dados coletados (por exemplo, o custo dos remédios comprados por prefeituras).

Através da tabulação (que normalmente é feita em programas de computador), podemos testar hipóteses e fazer gráficos que facilitem a visualização dos dados.

Análise Gráfica

Tendo os dados já sido coletados e tabulados, podemos montar diversos tipos de gráficos (histogramas, gráfico de “pizza”, gráficos de dispersão, dentre outros).

Estes gráficos revelam tendências e possibilitam uma melhor análise de dados complexos e em grande número. Além disso, possibilitam ao avaliador observar diferenças grandes entre os resultados esperados, possíveis aspectos a serem observados de mais perto, dentre outras análises.

Análise Qualitativa

Um dos métodos mais importantes é a análise qualitativa, que ocorre através da experiência dos avaliadores em comparar diversos dados de fontes diferentes. Através do contraste entre experiências anteriores e de setores diferentes, é possível montar uma análise mais completa. De acordo com Patton³⁹, pode-se ainda adotar,

- a) **Análise de conteúdo:** técnica de análise sistemática de informação textual, organizada de forma padronizada, que permite realizar inferência sobre seu conteúdo. Pode ser usada para analisar transcrições de entrevistas grupos focais e documentos, como relatórios, descrição de política pública. Recomenda-se usar software adequado em caso de grande quantidade de material a ser analisado.
- b) **Triangulação:** uso de diferentes métodos de pesquisa e/ou de coleta de dados para estudar a mesma questão, com o objetivo de fortalecer as conclusões finais, podendo assumir as formas a seguir indicadas:
 - coletar dados de diferentes fontes sobre a mesma questão;
 - empregar diferentes entrevistadores e pesquisadores de campo para evitar vieses na coleta de dados;
 - usar múltiplos métodos de pesquisa para estudar a mesma questão;
 - usar teorias diferentes para interpretar os dados coletados.

³⁸ (Tribunal de Contas da União, 2010)

³⁹ (Patton, 1987) apud (Tribunal de Contas da União, 2010)

- c) **interpretações alternativas:** uma vez formulada uma interpretação a partir das principais relações identificadas na análise, devem-se buscar interpretações alternativas; caso não sejam encontradas evidências substantivas que sustentem essas interpretações, reforça-se a confiança na interpretação originalmente formulada. Em uma auditoria operacional de qualidade, os argumentos sustentados pela equipe devem ser confrontados com os melhores contra-argumentos possíveis (ISSAI 3000/4.5, 2004).
- d) **Caso negativo:** relacionado ao item anterior, trata-se de identificar as situações que não seguem a interpretação principal ou corrente em razão de circunstâncias específicas e que, por isso mesmo, funcionam como "exceções (casos negativos) que confirmam a regra" e que ajudam a esclarecer os limites e as características da interpretação principal."

Análise Envoltória de Dados

A análise envoltória de dados (DEA do inglês *Data Envelopment Analysis*) é um método de análise da eficiência relativa de unidades comparáveis (países, empresas, órgãos públicos, etc.), de modo a buscar uma melhora na performance das unidades. É um método matemático não paramétrico de programação linear.

Uma unidade seria eficiente, de acordo com Charnes⁴⁰, se nenhuma outra unidade (dentro de um grupo homogêneo de unidades, ou seja, comparando-se órgãos semelhantes) produzisse um maior output (produtos e/ou serviços) com o mesmo input (insumos ou recursos).

Essas unidades foram denominadas pelo autor como unidades tomadoras de decisão, ou decision making units (DMUs)⁴¹. De acordo com Vilela⁴²,

*"Dentre as características dessa forma de avaliação, merece destaque o fato de que as **medidas obtidas são comparativas, baseando-se na identificação das melhores práticas dentre a base de dados analisada**; para cada caso, podem ser decompostas em medidas de ajuste em relação a valores de fronteira de eficiência para cada variável de entrada e saída. Essa informação é muito importante para avaliadores e gestores, pois revela a consistência do desempenho de unidades e do sistema como um todo."*

Assim sendo, o método DEA tem como característica a facilidade na avaliação de unidades eficientes e ineficientes do sistema (como a comparação de escolas públicas entre si, por exemplo).

O FATOR HUMANO NO PROCESSO DE CONTROLE

Muitas vezes analisamos o controle por seu aspecto instrumental e mecânico, mas as organizações são feitas de pessoas. Desse modo, os sistemas de controle são construídos para controlar seu comportamento.

⁴⁰ (Charnes et al., 1978) apud (Vilela, Nagano, & Merlo, 2007)

⁴¹ (Vilela, Nagano, & Merlo, 2007)

⁴² (Vilela, Nagano, & Merlo, 2007)

Se que controlar o comportamento das pessoas não é fácil e gera uma série de problemas e resistências que devem ser levados em consideração pelos administradores.

Nenhum controle funcionará se for rejeitado pelas pessoas da organização. Afinal de contas, é o fator humano que garantirá, ou não, a eficácia do sistema de controle.

Efeitos Comportamentais no Processo de Controle

Muitos estudos apontam que o sistema de controle pode gerar maior performance dos trabalhadores, seja por apontar claramente o que deve ser feito, bem como indicar oportunidades de melhoria.

Entretanto, não temos apenas fatores positivos no processo de controle do comportamento dos indivíduos. Entre os efeitos nocivos, podemos apontar o comportamento burocrático, o comportamento tático e a resistência ao controle.

Abaixo, podemos ver a descrição de cada um deles⁴³:

Efeitos Negativos	Descrição
Comportamento burocrático	Consiste no direcionamento dos esforços individuais apenas na realização das atividades medidas pelo sistema de controle. Trabalhadores apresentam bom desempenho no sistema de controle, mas não se envolvem na resolução de problemas nem procuram desenvolver outras atividades.
Comportamento tático	Ocorre quando os trabalhadores tentam trapacear o sistema de controle. Trabalhadores podem estabelecer metas fáceis demais, manipular os parâmetros de avaliação ou inserir dados falsos no sistema para cobrir deficiências.
Resistência ao Controle	Trabalhadores ignoram ou manipulam o sistema de controle. Ocorre porque o controle naturalmente diminui a autonomia das pessoas, que sentem uma perda de liberdade.

Para que não tenhamos esses efeitos negativos, é importante que os gestores tenham mais flexibilidade na aplicação dos sistemas de controle a fim de serem aceitos pelos membros da organização.

⁴³ (Sobral & Peci, 2008)

Abordagens Estratégicas ao Controle Comportamental

Como vimos, as organizações criam sistemas para controlar o comportamento das pessoas. Para eu possam fazer isso, elas têm duas alternativas estratégicas: a **imposição externa** e a **motivação interna**.

A estratégia de controle via imposição externa parte do princípio de que os trabalhadores serão motivados pelas recompensas e ameaças de punição que receberão como consequência do seu desempenho e comportamento.

Já a estratégia de controle por meio da motivação interna está baseada na noção de que os funcionários serão motivados por meio do seu comprometimento com os objetivos organizacionais, pelo sentimento de realização e pelo reconhecimento de ter feito um bom trabalho.

Abaixo, podemos ver com mais detalhes cada uma das alternativas estratégicas⁴⁴:

Controle por Imposição Externa	Características	- Objetivos e parâmetros de desempenho são impostos externamente. - Objetivos são difíceis de alcançar para que os funcionários não se acomodem. - Recompensas são direta e abertamente relacionadas ao desempenho individual.
	Resultados Positivos	- Maior controle sobre o desempenho dos subordinados. - Maior direcionamento dos esforços dos membros para o alcance dos objetivos estabelecidos.
	Resultados Negativos	- Potencial comportamento disfuncional por parte dos trabalhadores, resistindo ou enganando o sistema. - Redução do fluxo de informação, especialmente de informação negativa a respeito do desempenho ou sobre os parâmetros. - Pouco comprometimento dos trabalhadores com relação ao desempenho da organização como um todo.
Controle por Motivação Interna	Características	- Objetivos e parâmetros de desempenho são definidos de forma participativa. - Parâmetros de controle são utilizados para identificar e resolver problemas, não para punir ou responsabilizar. - Recompensas são relacionadas ao desempenho geral.

⁴⁴ (Sobral & Peci, 2008)

	Resultados Positivos	- Maior comprometimento e motivação dos trabalhadores. - Maior satisfação dos membros no local de trabalho. - Maior fluxo de informações com o objetivo de melhorar o desempenho da organização como um todo.
	Resultados Negativos	- Menor controle sobre o desempenho dos subordinados. - Estabelecimento de objetivos individuais pouco ambiciosos. - Dificuldade de estabelecer uma base objetiva para recompensar os trabalhadores.

Técnicas de Controle Comportamental

Existem diversas técnicas de controle comportamental, que buscam verificar se os funcionários estão mesmo fazendo o que a instituição espera deles.

Algumas destas técnicas são muito utilizadas nas organizações, como a **supervisão direta**, a **avaliação de desempenho** e a **disciplina**. A supervisão direta envolve, como o nome indica, a observação direta do comportamento do trabalhador, visando à correção dos desvios assim que eles vão acontecendo.

É muito comum nas linhas de montagem, por exemplo. A presença do supervisor no ambiente restringe o comportamento dos trabalhadores e permite a rápida percepção dos problemas.

Já a avaliação de desempenho envolve a constante avaliação dos resultados dos trabalhadores, visando avaliar a sua contribuição para o desempenho da organização.

Os trabalhadores irão buscar uma boa avaliação no sistema de controle, visando melhorias de salário e promoções na organização.

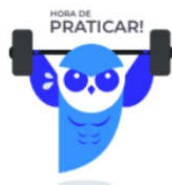
Finalmente, temos a disciplina. Ela é utilizada quando o trabalhador tem um resultado insatisfatório constantemente e/ou ignora as regras e normas da instituição. Consiste, naturalmente, em medidas punitivas que buscam apontar ao funcionário que seu comportamento não é aceitável e deve ser alterado.

Abaixo, temos as diversas técnicas de controle comportamental que podem ser utilizadas⁴⁵:

Técnica	Mecanismo de Controle do Comportamento
---------	--

⁴⁵ (Robbins & Coulter, 2006) apud (Sobral & Peci, 2008)

Recrutamento e Seleção	Identifica e contrata pessoas cujos valores, atitudes e personalidade se encaixam no perfil comportamental desejado pela organização.
Orientação	Define os comportamentos aceitáveis e desejados e aqueles comportamentos que devem ser evitados.
Desenho de Cargos	Define as tarefas que o trabalhador deve executar, os resultados desejados, o ritmo de trabalho pretendido etc.
Avaliação de Desempenho	Direciona o comportamento dos trabalhadores de forma a garantir uma boa avaliação por seus superiores.
Treinamento	Ensina os trabalhadores a executar, com eficácia e eficiência, suas atividades e tarefas.
Estabelecimento de Objetivos	Dirige e limita o comportamento dos trabalhadores de forma a alcançar objetivos específicos.
Formalização	Define regras, procedimentos, políticas e normas que estabelecem as práticas aceitáveis e restringem o comportamento.
Incentivos e Bônus	Atuam como reforço para encorajar o comportamento desejado e extinguir comportamentos desviantes.
Disciplina	Reforça as regulamentações e padrões organizacionais.
Supervisão Direta	Limita o comportamento dos trabalhadores e permite a rápida correção de comportamentos desviantes.
Cultura Organizacional	Por meio de histórias, rituais e valores partilhados, transmite o que a organização considera um comportamento apropriado.



(TRT-SC – ANALISTA) Em uma empresa de tecnologia de informação, a estratégia de controle comportamental parte do pressuposto de que os funcionários são motivados pelo sentimento de reconhecimento e realização. Os objetivos e metas individuais são estabelecidos de forma participativa, as recompensas são relacionadas ao desempenho, considerado em várias dimensões, e os resultados observados no controle são utilizados como formas de identificação e resolução de problemas, em vez de voltados para responsabilização e punição.

Esta estratégia de controle comportamental é conhecida como controle por motivação interna, e tem como um potencial resultado negativo:



- (A) diminuição da satisfação e do comprometimento dos funcionários;
- (B) comportamento disfuncional por parte dos funcionários, resistindo ou burlando o sistema;
- (C) pouco comprometimento dos funcionários para com o desempenho global da organização;
- (D) estabelecimento de objetivos individuais pouco ambiciosos;
- (E) comportamento conformista e limitado ao cumprimento do exigido, por parte dos funcionários.

Comentários

De acordo com Sobral e Peci, os resultados negativos do controle por motivação interna são:

Menor controle sobre o desempenho dos subordinados.

Estabelecimento de objetivos individuais pouco ambiciosos.

Dificuldade de estabelecer uma base objetiva para recompensar os trabalhadores.

Gabarito: letra D

RESUMO

Conceito de Controle

O controle é o processo administrativo que busca avaliar se os objetivos estão ou não sendo atingidos pela empresa.

O sistema de controle lhe fornece, assim, um modo de monitorar os efeitos das decisões e ações tomadas e comparar com o que fora planejado anteriormente

O processo de controle é formado por quatro etapas:

- **Estabelecimento dos padrões:** Definição dos resultados esperados da tarefa ou atividade;
- **Monitoramento do desempenho:** Basicamente é um trabalho de coleta de informações. Determinamos o que vai ser medido, como iremos medir (fontes de informação) e quando iremos medir e com que frequência;
- **Comparação do resultado com o padrão:** análise dos resultados reais em comparação com o objetivo previamente estabelecido.
- **Medidas corretivas:** Aprender com os erros e corrigi-los ou entender o que deu certo e padronizar.

Tipos de Controle

Momento do Controle

O processo de controle pode acontecer antes do que a atividade, de modo simultâneo e após a atividade ter sido encerrada.

Assim sendo, seriam três os tipos de controle de acordo com o seu "momento": o controle **preventivo** (prévio ou "ex-ante"), o controle **simultâneo** e o controle **posterior** ou "ex-post".

<i>Tipos</i>	<i>Características</i>	<i>Exemplos</i>
Preventivo	- Antecipa os problemas - É proativo - Enfoca os insumos	- Testes de seleção de recursos humanos - Programas de manutenção preventiva - Inspeção de matérias-primas
Simultâneo	- Corrige problemas à medida que ocorrem - É reativo - Enfoca os processos	- Supervisão direta dos trabalhadores - Controles estatísticos de processo produtivo - Auditorias de natureza operacional realizadas pelos Tribunais de Contas

Posterior	- Corrige problemas depois de ocorrerem - Enfoca os resultados	- Inspeção de qualidade dos bens - Avaliação de desempenho - Análise das prestações de contas pelos Tribunais de Contas
------------------	---	---

Outras Classificações de Controle

- **Controle administrativo** é um tipo de controle interno. Ele é efetuado através da capacidade que a Administração Pública tem de autotutela.
- **Controle legislativo** é efetuado pelo próprio parlamento e por seus órgãos auxiliares (como o TCU, no caso da União). Este controle pode ser dividido em dois tipos: o controle político e o controle financeiro.
- **Controle judicial**, este é efetuado pelo Poder Judiciário no exercício de sua função principal – a jurisdicional. O Brasil não adota o modelo francês, de contencioso administrativo. Desta maneira, o Judiciário é o “ponto final” das causas.
- **Controle interno** ocorre quando o órgão que exerce o controle está inserido no mesmo Poder do órgão fiscalizado.
- **Controle externo** ocorre quando existe um controle por parte de um órgão de um poder sobre algum órgão do outro poder.
- **Controle de ofício** é o controle executado pela própria administração quando exerce o poder de autotutela.
- **Controle “provocado”** é instaurado por terceiros quando entram com recursos, quando fazem petições, requerem informações, dentre outros instrumentos utilizados.

De acordo com Chiavenato, existem **sete características do controle**:

<i>Características</i>	<i>Descrição</i>
Orientação estratégica para resultados	O controle deve apoiar planos estratégicos e focalizar as atividades essenciais que fazem a real diferença para a organização.
Compreensão	O controle deve apoiar o processo de tomada de decisões apresentando dados em termos compreensíveis. O controle deve evitar relatórios complicados e estatísticas enganosas.
Orientação rápida para as exceções	O controle deve indicar os desvios rapidamente, por meio de uma visão panorâmica sobre onde as variações estão ocorrendo e o que deve ser feito para corrigi-las adequadamente.
Flexibilidade	O controle deve proporcionar um julgamento individual e que possa ser modificado para adaptar-se a novas circunstâncias e situações.

Autocontrole	O controle deve proporcionar confiabilidade, boa comunicação e participação entre as pessoas envolvidas.
Natureza positiva	O controle deve enfatizar o desenvolvimento, a mudança e a melhoria. Deve alavancar a iniciativa das pessoas e minimizar o papel da penalidade e das punições.
Clareza e objetividade	O controle deve ser imparcial e acurado para todos. Deve ser respeitado como um propósito fundamental a melhoria do desempenho.

Conceitos de Eficiência, Eficácia e Efetividade aplicados à Administração Pública.

Eficiência se relaciona com o uso dos recursos que temos disponíveis para atingir nossos objetivos. Seria então a maneira como fazemos algo buscando atingir um objetivo

Eficácia é fazer a coisa certa. O conceito é relacionado não com a utilização dos recursos, mas se atingimos realmente o objetivo que traçamos.

A **Efetividade** refere-se ao impacto das ações. Como a execução de um programa pode ou não alterar uma realidade

Uso de controles e indicadores de produtividade

O indicador é uma medida, de ordem quantitativa ou qualitativa, dotada de significado particular e utilizada para organizar e captar as informações relevantes dos elementos que compõem o objeto da observação.

De acordo com o Ministério do Planejamento, os componentes básicos de um indicador são:

- ✓ **Medida:** grandeza qualitativa ou quantitativa que permite classificar as características, resultados e consequências dos produtos, processos ou sistemas;
- ✓ **Fórmula:** padrão matemático que expressa a forma de realização do cálculo;
- ✓ **Índice (número):** valor de um indicador em determinado momento;
- ✓ **Padrão de comparação:** índice arbitrário e aceitável para uma avaliação comparativa de padrão de cumprimento; e
- ✓ **Meta:** índice (número) orientado por um indicador em relação a um padrão de comparação a ser alcançado durante certo período.

Os indicadores que utilizamos são chamados de indicadores de desempenho. Eles são divididos em indicadores de esforços e indicadores de resultados.

Estas seis **categorias básicas de indicadores de desempenho** são definidas pelo Gespública como divididas entre dois grupos, resultado e esforço:

Eficiência	É a relação entre os produtos/serviços gerados (outputs) com os insumos utilizados , relacionando o que foi entregue e o que foi
-------------------	---

	consumido de recursos, usualmente sob a forma de custos ou produtividade.
Eficácia	É a quantidade e qualidade de produtos e serviços entregues ao usuário (beneficiário direto dos produtos e serviços da organização).
Efetividade	São os impactos gerados pelos produtos/serviços, processos ou projetos.
Execução	Se refere à realização dos processos, projetos e planos de ação conforme estabelecidos . Indicadores de execução podem ser encontrados no monitoramento das ações do PPA
Excelência	É a conformidade a critérios e padrões de qualidade/excelência para a realização dos processos, atividades e projetos na busca da melhor execução e economicidade; sendo um elemento transversal.
Economicidade	Está alinhada ao conceito de obtenção e ao uso de recursos com o menor ônus possível , dentro dos requisitos e da quantidade exigidas pelo input, gerindo adequadamente os recursos financeiros e físicos.

O Governo Federal tem uma concepção de uma cadeia de valor que identifica seis dimensões do desempenho.

A cadeia de valor é definida como o **levantamento de toda a ação ou processo necessário para gerar ou entregar produtos ou serviços a um beneficiário**. É uma representação organizacional que **permite melhor visualização do valor ou do benefício agregado no processo**, sendo utilizada amplamente na definição dos resultados e impactos de organizações.

Tipologia de Indicadores de Graças Rua

Indicadores estratégicos seriam relacionados aos objetivos estratégicos descritos no planejamento estratégico da instituição. Assim, eles informam o “quanto” a organização se encontra na consecução da sua visão de futuro.

Os **indicadores de projeto** seriam relacionados com a aferição de como o projeto, um esforço temporário e que visa gerar um produto exclusivo (único), está sendo desenvolvido.

Os **indicadores de processos** seriam a representação objetiva de características do processo que devem ser acompanhadas ao longo do tempo para avaliar e melhorar o seu desempenho. Eles mediriam a eficiência e a eficácia dos processos.

Os **indicadores de qualidade** medem como o produto ou serviço é percebido pelo cliente e a capacidade do processo em atender os requisitos dos clientes. Podem ser aplicados para a organização como um todo, para um processo ou para uma área. Devem ser baseados em pesquisa de opinião.

Indicadores de produtividade seriam ligados à **eficiência**, e estariam dentro dos processos e tratariam da utilização dos recursos para a geração de produtos e serviços.

Os **indicadores de efetividade** mediriam as consequências dos produtos ou serviços em relação ao cliente ou à sociedade.

Os **indicadores da capacidade** medem a capacidade de resposta de um processo por meio da relação entre as **saídas produzidas por unidade de tempo**.

Variáveis dos Indicadores

De acordo com a definição do Tribunal de Contas da União, os indicadores de desempenho podem ser compostos pelas seguintes variáveis:

- ✓ **Custo** – quanto está custando a ação? Qual é o custo unitário? Qual o custo global?
- ✓ **Tempo** – O programa ou ação está dentro do prazo estimado? Cada tarefa está sendo executada em quanto tempo?
- ✓ **Quantidade** – A produção total atingiu os números esperados? A demanda dos usuários está sendo atendida?
- ✓ **Qualidade** – Os clientes estão satisfeitos? Os requisitos de qualidade estão sendo observados?

Qualidade dos Indicadores

- ✓ **Confiabilidade:** a fonte de dados utilizada pelo indicador deve ser confiável, fidedigna;
- ✓ **Adaptabilidade:** capacidade de resposta às mudanças de comportamento e exigências dos clientes. Os indicadores podem tornar-se desnecessários ao longo do tempo e devem ser eliminados ou substituídos por outros de maior utilidade;
- ✓ **Atualização periódica:** o indicador deve permitir atualização de forma a representar a situação mais atual possível;
- ✓ **Representatividade:** deve expressar bem a realidade que representa ou mede;
- ✓ **Disponibilidade:** facilidade de acesso para coleta, estando disponível a tempo, para as pessoas certas sem distorções, servindo de base para que decisões sejam tomadas;
- ✓ **Simplicidade:** o indicador deve ser de fácil entendimento, qualquer pessoa deve ser capaz de tirar conclusões a partir da análise do indicador;
- ✓ **Acessibilidade:** o indicador deve apresentar facilidade e possibilidade de acesso às informações primárias para sua medição;
- ✓ **Economicidade:** o indicador deve mostrar-se economicamente viável, não deve ser gasto tempo demais procurando dados, muito menos pesquisando ou aguardando novos métodos de coleta;
- ✓ **Estabilidade:** o indicador deve permanecer estável ao longo de um determinado período, permitindo a formação de uma série histórica;
- ✓ **Rastreabilidade:** facilidade de identificação da origem dos dados, seu registro e manutenção;
- ✓ **Praticidade:** o indicador deve realmente funcionar na prática e permitir a tomada de decisões gerenciais.

O Ministério do Planejamento, em seu Guia de 2012 (Indicadores - Orientações Básicas Aplicadas à Gestão Pública), divide as propriedades dos indicadores em essenciais e complementares:

Propriedades Essenciais: são aquelas que qualquer indicador deve apresentar e sempre devem ser consideradas como critérios de escolha, independente da fase do ciclo de gestão em que se encontra a política sob análise (Planejamento, Execução, Avaliação etc.).

Utilidade	Deve suportar decisões, sejam no nível operacional, tático ou estratégico. Os indicadores devem, portanto, basear-se nas necessidades dos decisores.
Validade	Capacidade de representar, com a maior proximidade possível, a realidade que se deseja medir e modificar. Um indicador deve ser significativo ao que está sendo medido e manter essa significância ao longo do tempo.
Confiabilidade	Indicadores devem ter origem em fontes confiáveis, que utilizem metodologias reconhecidas e transparentes de coleta, processamento e divulgação.
Disponibilidade	Os dados básicos para seu cômputo devem ser de fácil obtenção.

Propriedades Complementares: são também muito importantes, mas podem ser alvo de uma análise em casos de conflitos, dependendo da avaliação particularizada da situação.

Simplicidade	Indicadores devem ser de fácil obtenção, construção, manutenção, comunicação e entendimento pelo público em geral, interno ou externo.
Clareza	Geralmente um indicador é definido como uma divisão entre duas variáveis básicas; é formado, portanto, por um numerador e um denominador, ambos compostos por dados de fácil obtenção. Eventualmente, porém, ele pode ser complexo na sua fórmula, envolvendo muitas variáveis. Em todo caso, porém, é imprescindível que seja claro, atenda à necessidade do decisor e que esteja adequadamente documentado.
Sensibilidade	Capacidade que um indicador possui de refletir tempestivamente as mudanças decorrentes das intervenções realizadas.
Desagregabilidade	Capacidade de representação regionalizada de grupos sociodemográficos, considerando que a dimensão territorial se apresenta como um componente essencial na implementação de políticas públicas.

Economicidade	Capacidade do indicador de ser obtido a custos módicos; a relação entre os custos de obtenção e os benefícios advindos deve ser favorável.
Estabilidade	Capacidade de estabelecimento de séries históricas estáveis que permitam monitoramentos e comparações das variáveis de interesse, com mínima interferência causada por outras variáveis.
Mensurabilidade	Capacidade de alcance e mensuração quando necessário, na sua versão mais atual, com maior precisão possível e sem ambiguidade.
Auditabilidade	ou rastreabilidade, qualquer pessoa deve sentir-se apta a verificar a boa aplicação das regras de uso dos indicadores (obtenção, tratamento, formatação, difusão, interpretação).
<i>Outros Conceitos Utilizados</i>	
<i>Objetivos, Metas e Planos.</i>	
Objetivo é um estado (ou situação) desejado. Este objetivo, porém, deve ser quantificado. Assim, para que a administração possa distribuir seus recursos, isto agora virou uma meta. Uma meta já é um conceito quantitativo. Para isto, ele precisa desenvolver um plano de ação – ou seja, as ações que serão necessárias para que ele atinja seus objetivos	
<i>Público-alvo</i>	
A definição do público-alvo é importante tanto no processo de planejamento quanto no de controle das ações governamentais. Uma avaliação deve buscar medir como os beneficiários diretos (o público-alvo) foram atendidos, bem como avaliar o efeito nos beneficiários indiretos (aqueles que, apesar de não pertencerem ao público-alvo, foram impactados positivamente).	
<i>Avaliação de Programas e Projetos Governamentais</i>	
A avaliação é o último estágio do processo de gerenciamento de programas e projetos. É nesse momento que avaliamos o resultado dos esforços da organização, e dos gestores e funcionários, na obtenção dos diversos objetivos. O foco do processo de avaliação no setor público deve estar em garantir a qualidade da gestão, fornecendo informações que de maneira sistematizada irão permitir uma melhor tomada de decisões, aprimorando o desempenho dos programas e políticas públicas.	
<i>Critérios usados para avaliações</i>	

Economicidade	Refere-se ao nível de utilização dos recursos (inputs).
Eficiência Econômica	Trata-se da relação entre inputs (recursos utilizados) e outputs (produtividade).
Eficiência Administrativa	Trata-se do seguimento de prescrições, ou seja, do nível de conformação da execução a métodos preestabelecidos.
Eficácia	Corresponde ao nível de alcance de metas ou objetivos preestabelecidos.
Equidade	Trata da homogeneidade de distribuição de benefícios (ou punições) entre os destinatários de uma política pública.

Os indicadores de *inputs* mostram os esforços realizados, os indicadores de *outputs* e *outcomes* ou resultados medem as realizações

Indicadores de Input (entradas do sistema)	São relacionados a gastos financeiros, recursos humanos empregados ou recursos materiais utilizados.
Indicadores de Output	São relacionados à produtividade de serviços ou produtos, como a quantidade de buracos tapados nas estradas, quantidade de lixo coletado, quilômetros de estradas construídas, número de pessoas atendidas em um posto de saúde etc.
Indicadores de Resultado	São relacionados aos efeitos da política pública sobre os policytakers e à capacidade de resolução ou mitigação do problema para o qual havia sido elaborada. São operacionalizadas por meio de médias ou percentuais de satisfação de usuários/cidadãos, qualidade dos serviços, acessibilidade da política pública, número de reclamações recebidas etc.

Padrões ou parâmetros, que fornecem uma referência comparativa aos indicadores:

- ✓ Padrões absolutos – metas qualitativas ou quantitativas estabelecidas anteriormente à implementação da política pública;
- ✓ Padrões históricos – valores ou descrições já alcançadas no passado e que facilitam a comparação por períodos (meses, anos) e, por consequência, geram informações sobre declínio ou melhora na política pública;
- ✓ Padrões normativos – metas qualitativas ou quantitativas estabelecidas com base em um benchmarking ou standard ideal.

Abordagem	Descrição
------------------	------------------

Avaliação experimental	Incorpora ideias positivistas de aplicação da metodologia de ciências naturais à engenharia de programas públicos. Em projetos experimentais, grupos aleatoriamente selecionados aparentemente similares foram comparados após a aplicação de um programa a um deles. A atribuição do efeito observado ao programa depende da premissa de que não há nenhuma outra causa concorrente para o resultado.
Avaliação pragmática	Centra-se, acima de tudo, na utilidade dos resultados da avaliação. A avaliação deve se orientar pelos objetivos e práticas de trabalho dos tomadores de decisão. A exequibilidade política, o timing e o custo são aspectos importantes. Projetos semi-experimentais (em que se busca eliminar explicações alternativas para os resultados por outros meios que não a seleção aleatória), estudos de casos e vários métodos descritivos são geralmente utilizados como ferramentas de avaliação.
Avaliação econômica	Geralmente é conduzida de maneira ligeiramente isolada da avaliação geral. As ferramentas incluem análises de custo-benefício e avaliações de custo/eficiência. Introduzem informações quanto ao custo dos programas como um dos critérios de avaliação.
Avaliação naturalista	Rejeita tanto a avaliação experimental quanto a econômica, alegando que a sociedade se constrói socialmente e está em constante mudança por força da interação dos indivíduos. Assim, a avaliação não pode oferecer respostas corretas e objetivas, mas meramente agir como elemento facilitador para a produção de consenso entre os interessados. Os métodos aplicados, tais como etnografia, observação de participantes, estudos de caso etc., têm por objetivo descrever e esclarecer os valores e premissas dos interessados e dar apoio à negociação desses aspectos no processo avaliativo.

Controle Censitário e por Amostragem

Uma **avaliação censitária** ocorre quando inspecionamos item a item de um processo produtivo, por exemplo. Ou quando entrevistamos todas as pessoas de um departamento, em busca de uma avaliação de clima organizacional.

Sempre que possível devemos utilizar uma técnica de **controle por amostragem**. Através de métodos probabilísticos, utilizamos apenas uma “amostra” da população envolvida (daí o nome da técnica).

Este controle por amostragem não é tão acurado, mas é muito mais rápido e barato de executar. É o método mais comum de controle nas entidades e organizações.

Métodos Quantitativos e Qualitativos



Para analisar uma política pública podemos utilizar dois métodos: A análise quantitativa e a análise qualitativa. A análise quantitativa mede resultados objetivos, que podem ser mais facilmente mensurados.

Entretanto, esse tipo de avaliação não é tão fácil quando devemos avaliar a mudança em aspectos mais subjetivos (como a confiança, o medo etc.).

Para isso, necessitamos de avaliações qualitativas. Essas buscam exatamente medir e acompanhar as mudanças em fatores subjetivos. Antigamente, essas análises eram desacreditadas e evitadas.

Apesar disso, atualmente é desejável que equilibremos os métodos quantitativos e qualitativos para que tenhamos uma visão mais balanceada e mais ampla da política pública

Tipos de avaliação. Análise custo-benefício e análise custo-efetividade

A **análise custo-benefício** (ACB) busca comparar, como o próprio nome diz, os benefícios que recebemos contra os custos que tivemos. Assim, todo projeto ou política que possa ser analisado de forma econômica monetária (dinheiro), podemos utilizar este tipo de análise.

A **análise custo-efetividade**: Sua particularidade radica em comparar os custos com a potencialidade de alcançar mais eficaz e eficientemente os objetivos não expressáveis em moeda.

Coleta, análise e interpretação de informações quantitativas e qualitativas para avaliação de programas governamentais

Métodos de Coleta de Dados

Pesquisa Documental

Relaciona-se com toda a análise de documentos já disponíveis para análise, como relatórios, balanços, estudos publicados, normas, livros, revistas, artigos, etc. Engloba toda a literatura do tema tornada disponível publicamente sobre o objeto de estudo.

Estudo de Caso

É um método que deve ser utilizado sempre que for necessário entender uma situação complexa. Normalmente, não são utilizados isoladamente, mas somados a outros métodos.

Pesquisa

Serve tanto para que possamos obter dados qualitativos e quantitativos. Normalmente, é utilizada em conjunto com outros métodos, como o estudo de caso para contrabalancear o aspecto qualitativo deste último.

Pesquisa Experimental, Quase Experimental e Não Experimental

A pesquisa experimental tem o objetivo de compreender melhor a relação de causa e efeito de um programa. Assim, são escolhidos dois grupos: um que receberá o estímulo do programa e outro que não receberá (o grupo de controle).

Os grupos devem ser escolhidos de forma aleatória, de modo que o avaliador não consiga influir na escolha e possa “contaminar” a pesquisa.

Entretanto, nem sempre conseguimos efetuar uma pesquisa experimental, por diversos motivos. Assim, poderemos escolher uma pesquisa quase-experimental para esses casos mais difíceis.

Neste método, como não teremos como escolher os grupos de modo randômico, tentaríamos escolher os grupos de modo que estes não tenham muitas diferenças iniciais. Assim, teríamos como diferenciar o resultado dos grupos como efeito da política.

Finalmente, uma pesquisa não-experimental ocorre quando não conseguimos executar nem mesmo as pesquisas quase-experimentais

Técnicas de Coleta dos Dados

Questionários

São formulários com perguntas estruturadas e padronizadas que têm o objetivo de comparar respostas, montar análises estatísticas e gerar certas conclusões sobre uma situação específica.

Entrevistas

Trata-se de uma série de perguntas efetuadas por um entrevistador para um entrevistado presente fisicamente (normalmente).

Estas perguntas podem ser feitas de modo individual (apenas o entrevistador e o entrevistado) ou pode ser feita de modo coletivo (vários entrevistados ou entrevistadores ao mesmo tempo).

Além disso, as perguntas podem já estar estruturadas (questões fechadas estabelecidas anteriormente, em um ritmo fixo e ordenado), não estruturada (questões abertas, em um “clima” mais descontraído – como uma conversa informal) ou semiestruturadas (duas modalidades de questões – abertas e fechadas)

Observação Direta

Consiste da análise presencial de um avaliador do problema ou programa governamental a ser avaliado.

Assim sendo, o avaliador utilizará sua capacidade de ver, ouvir e perceber para avaliar o funcionamento de algum aspecto a ser avaliado

Utilização de Dados Existentes

Podemos utilizar dados coletados para outros fins de modo que nos ajudem em outro processo de análise, poupando tempo e esforço.

Método de Análise dos Dados

Tabulação de Frequências

Devemos checar a consistência e as relações entre estes dados coletados (por exemplo, o custo dos remédios comprados por prefeituras).

Através da tabulação (que normalmente é feita em programas de computador), podemos testar hipóteses e fazer gráficos que facilitem a visualização dos dados.

Análise Gráfica

Tendo os dados já sido coletados e tabulados, podemos montar diversos tipos de gráficos (histogramas, gráfico de “pizza”, gráficos de dispersão, dentre outros).

Estes gráficos revelam tendências e possibilitam uma melhor análise de dados complexos e em grande número.

Análise Qualitativa

Através do contraste entre experiências anteriores e de setores diferentes, é possível montar uma análise mais completa. Pode-se ainda adotar:

Análise de conteúdo: técnica de análise sistemática de informação textual, organizada de forma padronizada, que permite realizar inferência sobre seu conteúdo.

Triangulação: uso de diferentes métodos de pesquisa e/ou de coleta de dados para estudar a mesma questão, com o objetivo de fortalecer as conclusões finais

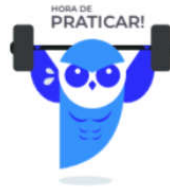
Interpretações alternativas: uma vez formulada uma interpretação a partir das principais relações identificadas na análise, devem-se buscar interpretações alternativas; caso não sejam encontradas evidências substantivas que sustentem essas interpretações, reforça-se a confiança na interpretação originalmente formulada

Caso negativo: relacionado ao item anterior, trata-se de identificar as situações que não seguem a interpretação principal ou corrente em razão de circunstâncias específicas e que, por isso mesmo, funcionam como “exceções (casos negativos) que confirmam a regra”

Análise Envoltória de Dados

A Análise Envoltória de Dados ou DEA (de Data Envelopment Analysis em inglês) é um método de análise da eficiência relativa de unidades comparáveis (países, empresas, órgãos públicos, etc.), de modo a buscar uma melhora na performance das unidades. É um método matemático não paramétrico de programação linear.

QUESTÕES COMENTADAS



1. (FCC – PREF. RECIFE – ASSISTENTE - 2019)

Na Administração pública, a aplicação do conceito de Gestão por Resultados tem como foco a busca de excelência no atendimento das necessidades do cidadão. Nesse contexto, pode-se afirmar que a eficiência, como indicador da atuação da Administração, representa

- a) o grau de atingimento, aferido por meio de critérios mensuráveis, das metas não financeiras estabelecidas pela Administração.
- b) o grau de qualidade do resultado obtido e da satisfação dos usuários com as políticas públicas implementadas, independentemente dos custos.
- c) a prestação de contas dos administradores em relação a suas ações e a competente responsabilização.
- d) a capacidade de consecução dos objetivos públicos propostos pelos governantes e gestores.
- e) o melhor uso dos insumos na produção dos bens ou serviços disponibilizados pela Administração à população.

Comentários

A questão trata do conceito de eficiência. A eficiência se relaciona com o uso dos recursos que temos disponíveis para atingir nossos objetivos. Portanto, quando falamos que alguém foi eficiente é porque esta pessoa utilizou os recursos que tinha de forma adequada⁴⁶.

Seria então a maneira como fazemos algo buscando atingir um objetivo! Lembre-se de que estes recursos podem ser vários, como o tempo, as pessoas, o dinheiro, as matérias-primas, etc.

Gabarito: E

2. (FCC – PREF. RECIFE – ANALISTA - 2019)

Considere que certo Município tenha começado um determinado programa de construção de creches, objetivando reduzir em 50% o déficit de vagas disponíveis na região metropolitana no prazo de 2 anos. No termo final estabelecido, todas as unidades foram entregues à população, atingindo-se a meta proposta.

⁴⁶ (Chiavenato, Administração Geral e Pública, 2008)



Ocorre que auditoria efetuada pelo órgão responsável pelo controle interno constatou que os custos finais das unidades foram significativamente superiores aos valores de mercado. Nesse cenário, tem-se que a atuação da Administração, no que concerne à eficiência, mostrou-se

- a) adequada, pois, não obstante o custo elevado, atingiu os anseios da população, sendo esta constatação a que confere o caráter de eficiência à Administração.
- b) bem sucedida, em função do atingimento da meta proposta que é o que atesta o cumprimento deste indicador da atuação administrativa.
- c) falha, pois, não obstante o cumprimento da meta proposta, não houve o melhor uso dos recursos financeiros aplicados em tal ação pública.
- d) falha, pois a eficiência depende da eficácia em função do mau uso dos recursos financeiros, não foi atingida na situação narrada.
- e) bem sucedida, eis que o indicador que mede a melhor aplicação de recursos públicos na produção de bens e serviços é a economicidade e este não interfere ou se comunica com a eficiência, que é um indicador de gestão.

Comentários

A letra A está errada, pois a organização não foi eficiente, não geriu bem os recursos. A letra B está errada também. Tivemos eficácia, mas não eficiência. Já a letra C está perfeita.

A letra D está errada porque a eficiência não depende da eficácia. Podemos ser eficazes e não sermos eficientes e vice-versa.

Finalmente, a letra E está equivocada. Não tivemos eficiência e não é a economicidade que mede a melhor aplicação dos recursos.

Gabarito: C

3. (FCC – SEAD-AP – TÉCNICO – 2018)

Suponha que determinada autoridade pública, na condição de gestor de um contrato administrativo, não tenha atuado de forma a acompanhar adequadamente a execução do contrato, o que gerou sucessivos aditamentos e majoração dos valores desembolsados pela Administração, muito embora o objeto tenha sido entregue no prazo avençado. No que concerne aos conceitos e indicadores que devem ser observados por uma atuação administrativa que busca a excelência, a atuação do agente público na situação narrada

- a) careceu de eficiência, eis que não foi dado o melhor uso aos insumos públicos alocados, não obstante a observância do cronograma.
- b) mostrou-se eficiente, pelo cumprimento do cronograma, embora não eficaz em razão dos custos incorridos.
- c) embora efetiva, mostrou-se deficiente no aspecto concernente à accountability, conceito este relacionado com a melhor alocação orçamentária.

- u) frustrou a governabilidade, que corresponde a medida final de uma gestão atenta à economicidade.
- e) mostrou-se não efetiva, não obstante eficiente, na medida em que importará o comprometimento inadequado de recursos orçamentários.

Comentários

A atuação do agente foi ineficiente (geriu mal os recursos públicos), mas foi eficaz (atingiu o objetivo no prazo).

Gabarito: letra A

4. (FCC – SABESP – TÉCNICO – 2018)

Determinada entidade integrante da Administração indireta do Estado assumiu o compromisso de alcançar seus objetivos de forma eficiente e eficaz. O ano de 2017 foi bastante desafiador para a organização, com muitas entregas a serem realizadas, as quais, após muito trabalho de toda a equipe, foram concluídas, cumprindo-se, assim, os objetivos fixados. No entanto, no curso do ano ocorreram vários afastamentos dos empregados da entidade em face da sobrecarga de trabalho, ensejando a necessidade de contratação de apoio externo para manter o ritmo das entregas, gerando custos adicionais e desproporcionais em relação aos produtos e serviços correspondentes. Diante deste cenário, entende-se que a atuação da entidade foi:

- a) eficiente e eficaz, na medida em que cumpriu as entregas, falhando apenas no quesito economicidade.
- b) eficaz, na medida em que usou adequadamente os recursos financeiros disponíveis.
- c) eficiente, na medida em que atingiu seus objetivos, ainda que com relação inadequada entre os insumos e o produto final.
- d) ineficiente, pois, não obstante tenha atingido os objetivos preconizados, não fez uso adequado dos recursos humanos e financeiros disponíveis.
- e) eficiente, dado que usou mais do que seus recursos originalmente disponíveis.

Comentários

A letra A está errada, pois a entidade não foi eficiente. A letra B está errada também, porque a eficácia não tem relação com a gestão de recursos.

A letra C está equivocada pelo mesmo motivo da letra A. Já a letra D está correta. A entidade foi eficaz, mas não eficiente. Finalmente, a letra E está errada, pois a entidade foi ineficiente.

Gabarito: letra D

5. (FCC - DETRAN-MA - ASSISTENTE – 2018)

Suponha que determinado órgão da Administração pública do Estado do Maranhão, no afã de implementar uma ação estratégica definida a partir de ampla consulta pública e que, de fato, beneficiou um enorme contingente de cidadãos, tenha extrapolado significativamente os custos



adequados a sua consecução. verificou-se que a ação foi concluída no cronograma previsto, porém, em razão de falhas de gestão, demandou gastos adicionais com pagamento de horas-extras e aditamentos contratuais. Não obstante, ao final, atendeu aos anseios da população, beneficiando um significativo contingente de cidadãos. Diante desse cenário, pode-se concluir que a atuação do referido órgão público mostrou-se

- (A) ineficaz, ineficiente e não efetiva, pois estes parâmetros somente podem ser aferidos conjuntamente, a partir do binômio resultado/custo.
- (B) eficaz e eficiente, na medida em que atendeu à finalidade pública almejada, sendo despendida a avaliação de custo.
- (C) eficiente, porém não efetiva, sendo esta última uma medida exclusivamente de adequação custo-benefício da ação.
- (D) efetiva e eficiente, dado que chegou ao seu termo final no tempo estimado, porém não eficaz em razão da majoração de custos.
- (E) dotada de efetividade, porém carecendo de eficiência, eis que não apresentou a melhor aplicação aos insumos aplicados.

Comentários:

Questão interessante. Como a banca informou, o estado gastou bem mais do que o planejado. Podemos afirmar que a gestão foi ineficiente, ou seja, não geriu de forma adequada os recursos.

Entretanto, a banca afirma que a ação atingiu os anseios da população, que a aprovou. Seria o caso de uma ação efetiva, que gerou os impactos desejados na realidade.

Gabarito: letra E

6. (FCC - DPE-AM - ANALISTA – 2018)

Celso, gestor público em uma Fundação de apoio à pesquisa científica e inovação tecnológica, entre as atividades próprias de administrador que exerce, desempenha aquelas inseridas no âmbito de controle. A atividade que pode ser assim enquadrada é:

- a) Indução do ajuste espontâneo dos esforços individuais aos objetivos institucionais da Fundação.
- b) Integração das atividades dos diferentes setores da Fundação, harmonizando a atuação de todos.
- c) Fixação de diretrizes para atuação da Fundação no curto, médio e longo prazo.
- d) Análise dos resultados alcançados pela Fundação comparativamente com aqueles fixados em seu planejamento estratégico.
- e) Diagnóstico interno das competências disponíveis na Fundação e sua adequação aos desafios do cenário externo em que atua.

Comentários:

O processo de controle é formado por quatro etapas: o estabelecimento dos padrões (qual é o resultado esperado), o monitoramento do desempenho (coleta dos dados), a comparação com o planejado, e tomar ações corretivas (quando necessário).

veja que na letra D a única falta de compararmos os resultados alcançados perante os fixados no planejamento. Seria a terceira etapa do processo de controle.

Gabarito: letra D

7. (FCC - DPE-AM - ANALISTA – 2018)

Cada vez mais a Administração pública vem sendo instada a atuar de forma eficiente, eficaz e efetiva, com foco no cliente cidadão. Nem sempre, contudo, atinge simultaneamente esses objetivos. Por exemplo, quando consegue usar racionalmente os recursos colocados à sua disposição e, ao mesmo tempo, cumprir determinado objetivo fixado, mas não atende, plenamente, às expectativas do cidadão em relação à ação governamental correspondente, pode-se dizer que a atuação administrativa

- a) foi apenas eficiente, porém não se mostrou eficaz, pois não atingiu seu objetivo final.
- b) pautou-se pela efetividade, descurando, contudo, da eficácia, que é a vinculação com as expectativas da sociedade.
- c) mostrou-se eficiente, pelo uso racional dos recursos e eficaz, pelo atingimento do objetivo fixado, porém não foi alcançada a efetividade.
- d) foi efetiva, porquanto materializou um resultado mensurável, carecendo, contudo, de eficiência e eficácia.
- e) não atendeu a nenhum desses preceitos, posto que o cliente cidadão restou desatendido em suas expectativas.

Comentários:

Questão interessante. No caso citado, podemos aferir que a gestão foi eficiente (usou racionalmente os recursos), foi eficaz (cumpriu determinado objetivo fixado), mas não foi efetiva (não atendeu às expectativas dos cidadãos).

Gabarito: letra C

8. (FCC - DETRAN-MA - ANALISTA – 2018)

No que concerne à mensuração de desempenho no âmbito das organizações,

- (A) as metas constituem a medida própria para avaliar individualmente os empregados, e os indicadores para avaliação das equipes.
- (B) apenas indicadores objetivos são passíveis de utilização para tal finalidade, sendo os subjetivos próprios da etapa de gestão do desempenho.
- (C) podem ser utilizadas tanto medidas objetivas, como quantidade de projetos concluídos, como subjetivas, como grau de comprometimento.
- (D) devem ser priorizados indicadores subjetivos, vinculados às características individuais dos avaliados, como forma de evitar generalizações e distorções de resultados.

(E) consiste na etapa inicial do planejamento estratégico da organização, usada como feedback pelos empregados quanto à qualidade de atuação.

Comentários:

Podemos utilizar dois métodos para mensurar um desempenho: A análise quantitativa e a análise qualitativa. A análise quantitativa mede resultados objetivos, que podem ser mais facilmente mensurados.

Assim, podemos fazer uma avaliação da mortalidade infantil, por exemplo, somando o número de crianças que não sobrevivem até certa idade. Este será sempre um número x de crianças, um percentual.

Entretanto, esse tipo de avaliação não é tão fácil quando devemos avaliar a mudança em aspectos mais subjetivos (como a confiança, o medo etc.). Ou seja, não temos como fazer uma medição objetiva da percepção da população quanto a criminalidade em sua cidade, por exemplo.

Para isso, necessitamos de avaliações qualitativas. Essas buscam exatamente medir e acompanhar as mudanças em fatores subjetivos. Antigamente, essas análises eram desacreditadas e evitadas.

Apesar disso, atualmente é desejável que equilibremos os métodos quantitativos e qualitativos para que tenhamos uma visão mais balanceada e mais ampla do problema. O gabarito é a letra C.

A letra A está errada, pois uma meta é um conceito quantitativo. É, de certa forma, um objetivo em que determinamos quem será o responsável, qual será o prazo e qual será o resultado detalhado a ser atingido. Já os indicadores são medidas que ajudam a compreensão sobre o funcionamento de uma atividade ou processo da empresa.

A letra B está errada porque ambos os indicadores são necessários. O erro da letra D está no fato de que os indicadores subjetivos são os mais propensos a generalizações e também porque não devemos priorizá-los.

Finalmente, a afirmação da letra E não faz sentido, pois a mensuração do desempenho não é a primeira etapa do Planejamento Estratégico.

Gabarito: letra C

9. (FCC – TRE-SP – ANALISTA – 2017)

Uma das atividades próprias do administrador é a que diz respeito ao controle, no bojo da qual se insere:

(A) medir e corrigir o desempenho de subordinados para assegurar que os objetivos e metas da organização sejam atingidos.

(B) fixação de critérios de avaliação do desempenho individual de cada colaborador em função dos resultados almejados.

(C) o denominado ajuste espontâneo, que corresponde ao alinhamento da ação às circunstâncias ambientais.

(D) estabelecimento de metas de curto, médio e longo prazo e a verificação do correspondente cumprimento.

(E) apenas medidas de natureza estritamente financeira, em especial contenção de gastos e revisão de estratégias voltadas para a busca da eficiência.

Comentários:

O controle é o processo administrativo que busca avaliar se os objetivos estão ou não sendo atingidos pela empresa. Através do monitoramento dos resultados e sua comparação com os resultados esperados ou planejados, podemos propor ações corretivas ou aprender com o que funcionou.

O processo de controle, de acordo com Maximiano, pode ser definido assim⁴⁷:

"O processo de controle consiste em fazer a comparação e em tomar a decisão de confirmar ou modificar os objetivos e os recursos empregados em sua realização".

Sem um sistema eficaz de controle, o gestor não tem condições de tomar as decisões necessárias. A letra A está mesmo correta. O processo de controle envolve a medição dos resultados e a eventual proposta de medidas corretivas.

A letra B está incorreta, pois essa fixação de critérios costuma ocorrer no planejamento, não no processo de controle. No caso da letra C, o controle não é somente espontâneo, mas é principalmente planejado.

A letra D está também equivocada, pois estabelecer metas está relacionado ao processo de planejamento. Finalmente, o processo de controle não atua somente em medidas de natureza financeira, mas também de materiais, pessoal, qualidade, dentre diversas outras.

Gabarito: letra A

10. (FCC – COPERGÁS/PE – ANALISTA – 2016)

Suponha que determinada empresa, integrante da Administração pública, tenha sido instada por órgão de orientação governamental para adotar medidas de corte de custos, incluindo despesas com pessoal e custeio em geral. Como alternativa à redução do seu quadro funcional, referida empresa propôs ações concretas para aumento de eficiência no desempenho de suas atividades. A solução apresentada pela empresa, do ponto de vista conceitual, é

- (A) aceitável, dado que o conceito de eficiência preconiza o uso racional e econômico dos insumos na produção de bens e serviços, o que, potencialmente, pode ensejar redução de custos.
- (B) descabida, eis que eficiência é uma medida de alcance de metas, que nada tem a ver com a relação entre o produto e os custos incorridos.
- (C) inadequada, tendo em vista que o conceito de eficiência diz respeito, exclusivamente, à satisfação das expectativas da sociedade pelos serviços prestados pela instituição.
- (D) pertinente, porém deve-se ter em mente que a redução de custos somente será alcançada com a correspondente redução da qualidade dos serviços prestados.
- (E) incoerente, dado que uma das premissas para o aumento da eficiência é a redução dos recursos humanos alocados na instituição.

Comentários

⁴⁷ (Maximiniano, 1995)

A eficiência está relacionada a gestão de recursos, ao melhor modo de realizarmos uma atividade ou tarefa. Assim, a letra A está correta e é o gabarito.

Já a letra B está relacionada com a eficácia e a letra C com o conceito de efetividade. O erro da letra D está no fato que reduções de custo não ocorrem necessariamente pela redução na qualidade. Finalmente, a letra E não faz sentido e está incorreta.

Gabarito: letra A

11. (FCC – TRT-14ª REGIÃO – ANALISTA – 2016)

Os indicadores são instrumentos metodológicos que permitem identificar e mensurar aspectos relacionados a certo conceito, situação, fenômeno, problema ou mesmo resultado de uma determinada intervenção na realidade social. Sobre os componentes básicos de um indicador, é correto afirmar:

- (A) Medida é o valor de um indicador em determinado momento.
- (B) Fórmula é a grandeza qualitativa ou quantitativa que permite classificar as características, os resultados e as consequências dos produtos, processos ou sistemas.
- (C) Índice é o padrão matemático que expressa a forma de realização do cálculo.
- (D) Padrão de comparação é o padrão matemático que expressa a forma de realização do cálculo.
- (E) Meta é um número orientado por um indicador em relação a um padrão de comparação a ser alcançado durante certo período.

Comentários:

Os componentes básicos de um indicador, de acordo com o Ministério do Planejamento, são⁴⁸:

- ✓ **Medida:** grandeza qualitativa ou quantitativa que permite classificar as características, resultados e consequências dos produtos, processos ou sistemas;
- ✓ **Fórmula:** padrão matemático que expressa a forma de realização do cálculo;
- ✓ **Índice (número):** valor de um indicador em determinado momento;
- ✓ **Padrão de comparação:** índice arbitrário e aceitável para uma avaliação comparativa de padrão de cumprimento; e
- ✓ **Meta:** índice (número) orientado por um indicador em relação a um padrão de comparação a ser alcançado durante certo período.

A letra A está errada, pois a banca trocou os conceitos de medida e de índice. O mesmo ocorreu na letra B, com os conceitos de fórmula e de medida. A letra C está trocando os conceitos de índice e de fórmula.

Já a letra D troca os conceitos de padrão de comparação com o conceito de fórmula. Finalmente, a letra E descreve corretamente o conceito de meta e está certa.

Gabarito: letra E

⁴⁸ (Ministério do Planejamento, 2009)

12. (FCC – TRT-14º REGIAO – ANALISTA – 2016)

O Gespública, Programa de Excelência em Gestão Pública do Governo Federal, está baseado em indicadores de resultado e de esforço, dentre os quais o indicador de

- (A) Efetividade, dado pela realização dos processos, projetos e planos de ação de acordo com o planejamento efetivado.
- (B) Eficácia, vinculada ao grau de satisfação ou ainda ao valor agregado ou à transformação produzida no contexto em geral.
- (C) Eficiência, baseada na relação entre os produtos ou serviços gerados (outputs) com os insumos utilizados.
- (D) Efetividade, amparada na relação entre o que foi entregue e o que foi consumido de recursos.
- (E) Eficiência, de acordo com os impactos gerados pelos produtos, serviços, processos ou projetos.

Comentários:

A letra A está incorreta. O indicador relacionado com a realização dos processos e atividades de acordo com o planejado é o de eficácia. Já os indicadores de efetividade medem o impacto das ações governamentais na realidade que desejamos alterar ou medem o grau de satisfação dos usuários.

A letra B também está incorreta, pois a banca novamente trocou os conceitos de eficácia e efetividade. Já a letra C está perfeita e é o gabarito da banca.

A letra D está equivocada, pois a descrição estaria alinhada ao conceito de eficiência, não de efetividade. Finalmente, a letra E está errada, pois esse conceito é relacionado com a efetividade.

Gabarito: letra C

13. (FCC – CNMP – TÉCNICO – 2015)

O processo administrativo é composto por quatro funções específicas: planejamento, organização, direção e controle. Sobre controle, considere:

- I. Um dos primeiros passos é estabelecer previamente os objetivos ou padrões que se deseja alcançar e manter.
- II. Processo pelo qual são fornecidas informações de retroação para manter as funções dentro de suas respectivas trilhas.
- III. Define meios para possibilitar a realização de resultados.

Está correto o que consta em

- (A) I, II e III.
- (B) I e II, apenas.
- (C) I, apenas.
- (D) II e III, apenas.
- (E) I e III, apenas.

Comentários:

A primeira frase está perfeita. O estabelecimento dos padrões esperados é a primeira fase do processo de controle. Sem saber qual é o resultado esperado de uma atividade, ficaria impossível efetuar o controle da mesma.

A segunda afirmativa também está certa. O controle envolve a retroação para que as medidas corretivas possam ser executadas. É através desse feedback que podemos aprimorar o nosso trabalho.

Finalmente, a definição dos meios que serão utilizados para a realização dos resultados não é um elemento do processo de controle, mas sim do processo de planejamento.

Gabarito: letra B

14. (FCC – DPE-RR – ANALISTA – 2015)

Na avaliação de um programa de transferência de renda, é considerado o número de famílias que saíram da pobreza como um indicador de impacto, que se refere a

- (A) accountability.
- (B) eficácia.
- (C) eficiência.
- (D) economicidade.
- (E) efetividade.

Comentários:

Questão interessante da banca. Vejam que a questão trata da mensuração do número de famílias que saíram da pobreza. Ora, a eventual saída de uma população da pobreza é um impacto ou efeito de uma política pública, de uma ação governamental.

Deste modo, o indicador que mede o impacto de uma ação governamental é um indicador de efetividade.

Gabarito: letra E

15. (FCC – TCE-CE – CONSELHEIRO SUBSTITUTO – 2015)

O processo de avaliação ou mensuração de desempenho na Administração pública envolve, necessariamente, a utilização de indicadores, os quais

- (A) medem, exclusivamente, o grau de satisfação do usuário do serviço público em relação a cada órgão ou entidade.
- (B) consistem na definição das políticas públicas aplicáveis ao órgão avaliado.
- (C) orientam os objetivos a serem perseguidos pelo órgão ou entidade, e estabelecem a sequência de ações a serem implementadas.

(D) traduzem os objetivos em medidas concretas que permitem aferir em que grau os mesmos foram ou estão sendo alcançados.

(E) preconizam as medidas concretas a serem implementadas pelos gestores de acordo com o planejamento estratégico fixado para a entidade.

Comentários:

A letra A está errada. Os indicadores não medem exclusivamente o grau de satisfação dos usuários de um serviço (que seria o caso de um indicador de efetividade). Os indicadores também não definem quais são as políticas públicas aplicáveis a cada caso, mas sim possibilitam a avaliação dessas políticas públicas.

A letra C está igualmente errada, pois é o planejamento que orienta quais devem ser os objetivos perseguidos e a sequência de ações para alcançá-los. O mesmo pode ser dito da letra E.

Finalmente, a letra D está correta e é o nosso gabarito. Os indicadores nos possibilitam aferir, medir, se as ações estão tendo sucesso.

Gabarito: letra D

16. (FCC – CNMP – ANALISTA – 2015)

O resultado de um Indicador de Desempenho em forma numérica é:

(A) um Objetivo.

(B) um Índice.

(C) uma Fórmula.

(D) um Padrão.

(E) uma Meta.

Comentários:

De acordo com o Ministério do Planejamento, os componentes básicos de um indicador são⁴⁹:

- ✓ **Medida:** grandeza qualitativa ou quantitativa que permite classificar as características, resultados e consequências dos produtos, processos ou sistemas;
- ✓ **Fórmula:** padrão matemático que expressa a forma de realização do cálculo;
- ✓ **Índice (número):** valor de um indicador em determinado momento;
- ✓ **Padrão de comparação:** índice arbitrário e aceitável para uma avaliação comparativa de padrão de cumprimento; e
- ✓ **Meta:** índice (número) orientado por um indicador em relação a um padrão de comparação a ser alcançado durante certo período.

Deste modo, o resultado de um indicador em forma de número é um índice.

Gabarito: letra B

⁴⁹ (Ministério do Planejamento, 2009)

17. (FCC – TRT/MA – ANALISTA ADM – 2014)

Sobre Indicadores de Desempenho é correto afirmar:

- a) Uma das dimensões de análise é a Eficiência, que avalia a relação entre os resultados alcançados e os objetivos que motivaram a atuação institucional.
- b) Não servem de apoio à tomada de decisão.
- c) As variáveis componentes são: custo, tempo e qualidade.
- d) A utilização deles permite que as organizações consigam focar em todas as áreas e processos, levando a transformações estruturais e funcionais.
- e) O IDH, muito utilizado na gestão das políticas públicas, é o resultado da ponderação de três temas distintos (economia, saúde e educação).

Comentários:

A letra A está errada, pois a dimensão da eficiência não se trata da relação entre os resultados alcançados e os objetivos propostos, mas sim da gestão dos recursos envolvidos, do modo de execução.

Já a letra B é fácil! Os indicadores de desempenho servem, claro, para a tomada de decisão dos gestores. Assim, a frase está errada. A letra C está incorreta, pois as variáveis são quatro, não três. Elas também incluem a quantidade, que está faltando na alternativa da banca.

A letra D está errada, pois os indicadores nos permitem avaliar certas áreas específicas, não todas as áreas e processos. Finalmente, a letra E está correta: o IDH é um indicador que envolve três temas diferentes.

Gabarito: letra E

18. (FCC – MPE-AP – TÉCNICO – 2012)

O controle que se preocupa com a empresa, organização ou órgão público no passado é chamado de

- a) Prévio.
- b) Simultâneo.
- c) Intermediário.
- d) Feedback.
- e) Monitoria.

Comentários:

Questão tranquila da FCC. A banca tentou jogar uma “casca de banana” para o candidato, pois não trouxe um termo em português como a opção correta – “feedback”. A banca pediu qual seria o tipo de controle que “olha para o passado”. Este seria o controle ex-post ou posterior.

O feedback nada mais é do que a retroalimentação que acontece quando recebemos informações do processo de controle.

O problema é que o feedback acontece em todos os tipos de controle, mesmo nos prévios e simultâneos. Entretanto, nesta questão a FCC considerou o feedback como sinônimo de controle posterior.

As demais alternativas apresentam conceitos de controle prévio ou simultâneo e estão incorretas.

Gabarito: letra D

19. (FCC – TRT-PE – ANALISTA – 2012)

Eficiência diz respeito

- a) à maneira maximizada de obter resultados.
- b) à capacidade de fazer as coisas certas.
- c) ao método que traz resultados de uma ação controlada.
- d) aos princípios e maneiras de fazer coisas de forma maximizada.
- e) ao método e ao modo de fazer as coisas direito.

Comentários:

A eficiência é relacionada com a gestão dos recursos, com o modo correto de realizar as atividades, ou seja, com a maneira certa de se fazer uma tarefa. A letra A está errada porque do modo que está escrita a frase dá a entender que a eficiência está ligada a uma “maneira maximizada” de realizar as atividades.

Isto nem sempre é um fato, pois a eficiência pode se dar através da redução de custos e de prazos, por exemplo. Já a letra B está errada porque o conceito de “fazer as coisas certas” é relacionado com a eficácia, não com a eficiência.

A letra C está também equivocada, pois a eficiência não é exatamente relacionada com “ações controladas”. A letra D também traz o mesmo erro da letra A com esta ideia de maximização. O que devem ser maximizados são os resultados, não as ações. Finalmente, a letra E está perfeita e é o gabarito da banca.

Gabarito: letra E

20. (FCC – TRF 5º REGIÃO – ANALISTA – 2012)

Certo Tribunal Regional Federal, visando atender ao princípio da eficiência, identificou que 48% dos processos tramitam em atividades de prejulgamento. Deste total, 86% ficam retidos em atividades de recepção/protocolo, indicador que está diretamente relacionado

- a) ao desempenho profissional.
- b) ao padrão econômico-orçamentário.
- c) à qualidade.
- d) à tecnologia.
- e) ao padrão contábil-orçamentário.

Comentários:



Nesta questão a FCC apresentou o conceito de eficiência como relacionado com a qualidade. Este não é o conceito que tem sido cobrado pelas bancas ou mesmo o que é descrito no Gespública (que relaciona a qualidade com o indicador de excelência), mas a banca não alterou seu entendimento.

Assim, fiquem atentos se a FCC cobrar isto em outra questão destas.

Gabarito: letra C

21. (FCC – TRF 2º REGIÃO – ANALISTA – 2012)

Indicador de desempenho estratégico que mede o grau de satisfação, o valor agregado e os impactos gerados pelos produtos/serviços, processos ou projetos no contexto em geral:

- a) economicidade.
- b) execução.
- c) eficiência.
- d) efetividade.
- e) excelência.

Comentários:

Questão fácil da FCC. A efetividade está relacionada com os impactos ou efeitos da intervenção governamental na realidade. Quando estamos falando de ações na saúde, por exemplo, seriam os efeitos das ações do Estado na redução da mortalidade infantil, do aumento da expectativa de vida da população, dentre outros indicadores.

Gabarito: letra D

22. (FCC – TRT/RS – ANAL. ADM. – 2011)

O Programa Nacional de Gestão Pública identifica seis categorias básicas de indicadores de avaliação da gestão pública: efetividade, eficácia, eficiência, execução, excelência e economicidade.

- I. Efetividade está vinculada ao grau de satisfação, ou ainda ao valor agregado, à transformação produzida no contexto em geral. Está relacionada com a missão da instituição e pode ser encontrada na dimensão estratégica do Plano Plurianual.
- II. Eficácia é a quantidade e qualidade de produtos e serviços entregues ao usuário.
- III. Eficiência está alinhada ao conceito de obtenção e uso de recursos com o menor ônus possível, dentro dos requisitos e das quantidades exigidas pelo input, gerando adequadamente os recursos financeiros e físicos.
- IV. Economicidade é a relação entre os produtos e serviços gerados com os insumos utilizados, relacionando o que foi entregue e o que foi consumido de recursos, usualmente sob a forma de custos ou produtividade.
- V. Excelência é a conformidade a critérios e padrões de qualidade para a realização dos processos, atividades e projetos na busca da melhor execução e economicidade, sendo um elemento transversal.

É correto o que consta APENAS em

- (A) III, IV e V.
- (B) II, III e IV.
- (C) I, II e V.
- (D) I, IV e V.
- (E) I, II e III.

Comentários:

A questão aqui fez, como é de hábito da FCC, somente uma troca de conceitos para confundir os candidatos menos atentos. As alternativas são todas tiradas do GESPÚBLICA, mas a FCC trocou os conceitos de economicidade e eficiência nos itens III e IV.

Desta maneira, estão corretas as afirmativas I, II e V.

Gabarito: letra C

23. (FCC – TRT/MT – TÉCNICO – 2011)

Entre as funções administrativas no processo organizacional, o controle compreende a

- a) emissão de ordens, instruções, comunicação, motivação, liderança e coordenação.
- b) definição de objetivos, o diagnóstico da situação e um prognóstico a partir das informações diagnosticadas.
- c) definição de missão, visão, metas estratégicas e cenários prospectivos.
- d) definição de padrões, avaliação do desempenho, comparação do desempenho com o padrão estabelecido e ação corretiva.
- e) definição de metas, controle de processos, correção de procedimentos e feedback do processo.

Comentários:

Mais uma vez a banca pede estas quatro fases do processo de controle: a definição de padrões, o monitoramento do desempenho, a comparação e a ação corretiva.

Gabarito: letra D

24. (FCC – TRE-PE – ANALISTA – 2011)

As metas estratégicas da empresa Directa constituem a matéria-prima da avaliação, cuja mensuração de desempenho se dá por meio de indicadores. O indicador de desempenho vinculado ao grau de satisfação, valor agregado e a transformação produzida no contexto geral é o de

- a) economicidade.
- b) eficácia.
- c) excelência.

u) efetividade.

e) eficiência.

Comentários:

Vejam como as questões da FCC se repetem! Quando estamos falando dos efeitos ou impactos das ações governamentais (ou as transformações, como a banca apresentou), estamos nos referindo ao conceito de efetividade.

Gabarito: letra D

25. (FCC – BAHIA GAS – ANALISTA – 2010)

Tratando-se de eficiência, eficácia e efetividade, analise:

- I. Eficácia é fazer as atividades ou desenvolver ações de forma correta para atingir os meios. Tem vínculo estreito com o planejamento estratégico da organização.
- II. Eficiência é fazer as atividades ou desenvolver ações da maneira correta. Está relacionada com o método de execução.
- III. Efetividade é satisfazer as necessidades dos clientes com os produtos e serviços da organização.
- IV. Efetividade é o valor social ou medida de utilidade, que deve ser atribuído ao produto ou serviço considerando-se a sociedade como um todo.
- V. Eficácia é a relação entre os produtos obtidos e os fatores de produção empregados na sua obtenção.

É correto o que consta APENAS em

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

Comentários:

A primeira frase está errada por causa de uma “pegadinha”. A eficácia busca atingir os fins (objetivos, metas), não os meios. Já a segunda frase está correta, pois a eficiência está relacionada com a maneira correta de executar as atividades.

A terceira frase está correta também. A efetividade também é relacionada por muitos autores como “atender as necessidades dos clientes”, ou seja, atender às suas expectativas.

A quarta frase apresenta o conceito mais conhecido de efetividade, como o impacto ou efeito das ações governamentais na sociedade, ou seja, a realidade social que o governo deseja alterar.

Finalmente, a última frase está errada porque a relação entre os insumos utilizados e os produtos obtidos é o conceito de eficiência, não de eficácia.

Gabarito: letra E

26. (FCC – TRT/PR – ANALISTA ADM – 2010)

O indicador de desempenho que afere os impactos gerados pelos produtos e serviços, processos ou projetos de um determinado sistema (organização, programa, política pública, rede) no beneficiário final, é denominado indicador de

- (A) efetividade.
- (B) eficiência.
- (C) eficácia.
- (D) economicidade.
- (E) excelência.

Comentários:

Como já vimos acima, quando estamos avaliando o impacto gerado por um programa, projeto ou processo estamos nos referindo à efetividade. A eficiência se refere à utilização dos recursos da melhor maneira possível, portanto a alternativa B está incorreta.

No caso da letra C, a eficácia se refere aos produtos entregues, aos objetivos organizacionais. É relacionado com “fazer a coisa certa”. Desta forma, a letra C está errada.

E economicidade se relaciona com a melhor utilização dos recursos financeiros. Já a excelência se relaciona com os requisitos de qualidade que os clientes necessitam ou desejam.

Gabarito: letra A

27. (FCC – TRT/PR – ANALISTA ADM – 2010)

As seis categorias de indicadores de desempenho estão relacionadas a algum dos elementos da cadeia de valor (insumos, processos, produtos e impactos) e dividem-se nas dimensões de

- (A) execução e excelência.
- (B) efetividade e esforço.
- (C) outputs e outcomes.
- (D) resultado e eficácia.
- (E) resultado e esforço.

Comentários:

Como vimos acima, os seis tipos de indicadores se dividem em indicadores de esforços (economicidade, excelência e execução) e indicadores de resultados (eficiência, eficácia e efetividade).

Gabarito: letra E

28. (FCC – TJ/AP – ANALISTA ADM – 2009)

A avaliação da produtividade nas organizações envolve

- (A) a responsabilização dos gestores pela não realização das metas definida pela direção.

(B) o equilíbrio entre os vários fatores envolvidos no processo produtivo.

(C) a comparação do custo de aquisição de produtos e serviços com seu retorno em termos de efetividade.

(D) a adequação dos processos em relação às especificações técnicas ou à superação dos mesmos.

(E) a comparação entre entradas e saídas dos sistemas produtivos, levando-se em conta os fatores de produção, como mão de obra, recursos financeiros e insumos físicos.

Comentários:

Antes de respondermos esta questão, cabe aqui explicar os conceitos de indicador de qualidade e de produtividade. Estes nada mais são do que os indicadores de excelência (qualidade) e de eficiência (produtividade).

Desta forma, fica mais fácil agora responder a esta pergunta, não é mesmo? Como a pergunta pede a avaliação da produtividade (eficiência), temos de buscar o item que menciona a relação entre as entradas (inputs) e saídas (outputs) de um processo. Ou seja, da melhor utilização possível dos recursos da organização. A alternativa correta, portanto, é a letra E.

A letra A é absurda, pois o objetivo da utilização dos indicadores de produtividade não é a punição ou a responsabilização de servidores. Já a letra B poderia ser relacionada ao desempenho total de uma organização, não à produtividade.

Na letra C, estão confundindo os conceitos de economicidade e de efetividade. E a letra D está se referindo aos indicadores de qualidade, ou excelência.

Gabarito: letra E

29. (FCC – SEFAZ/SP – FISCAL DE RENDAS – 2009)

Um exemplo de indicador de produtividade é

(A) o número de solicitações de reparos pelo número total de unidades entregues.

(B) a porcentagem de funcionários com formação de nível superior, em relação ao total.

(C) a porcentagem de clientes que reclamaram, ou não, quando da entrega do produto.

(D) o índice de retrabalho em relação ao total produzido em um determinado processo industrial.

(E) o número de homens/hora para uma unidade de serviço executado.

Comentários:

Esta questão já foge um pouco da “decoreba” comum da FCC. A alternativa A se refere aos produtos entregues em relação às solicitações. Desta forma, pode ser um indicador de excelência, não de eficiência (produtividade). A letra B não se refere a um indicador de desempenho.

Já a letra C e a D estão se referindo a indicadores que buscam medir a qualidade, ou excelência, de um processo. Desta forma, estão incorretas. A alternativa correta é mesmo a letra E.

Gabarito: letra E

30. (FCC – SERGIPEGAS – ASSIST. ADM. – 2010)

na gestão da qualidade, medem-se os desempenhos mediante o cliente e sua satisfação e, consequentemente, a efetividade dos processos, por meio dos

- (A) planos.
- (B) orçamentos.
- (C) fluxos.
- (D) indicadores.
- (E) mapas de riscos.

Comentários:

Esta questão aqui foi de graça, não é mesmo? Como vimos neste tópico, medimos o desempenho através de indicadores.

Gabarito: letra D



LISTA DE QUESTÕES TRABALHADAS NA AULA

1. (FCC – PREF. RECIFE – ASSISTENTE - 2019)

Na Administração pública, a aplicação do conceito de Gestão por Resultados tem como foco a busca de excelência no atendimento das necessidades do cidadão. Nesse contexto, pode-se afirmar que a eficiência, como indicador da atuação da Administração, representa

- a) o grau de atingimento, aferido por meio de critérios mensuráveis, das metas não financeiras estabelecidas pela Administração.
- b) o grau de qualidade do resultado obtido e da satisfação dos usuários com as políticas públicas implementadas, independentemente dos custos.
- c) a prestação de contas dos administradores em relação a suas ações e a competente responsabilização.
- d) a capacidade de consecução dos objetivos públicos propostos pelos governantes e gestores.
- e) o melhor uso dos insumos na produção dos bens ou serviços disponibilizados pela Administração à população.

2. (FCC – PREF. RECIFE – ANALISTA - 2019)

Considere que certo Município tenha começado um determinado programa de construção de creches, objetivando reduzir em 50% o déficit de vagas disponíveis na região metropolitana no prazo de 2 anos. No termo final estabelecido, todas as unidades foram entregues à população, atingindo-se a meta proposta.

Ocorre que auditoria efetuada pelo órgão responsável pelo controle interno constatou que os custos finais das unidades foram significativamente superiores aos valores de mercado. Nesse cenário, tem-se que a atuação da Administração, no que concerne à eficiência, mostrou-se

- a) adequada, pois, não obstante o custo elevado, atingiu os anseios da população, sendo esta constatação a que confere o caráter de eficiência à Administração.
- b) bem sucedida, em função do atingimento da meta proposta que é o que atesta o cumprimento deste indicador da atuação administrativa.
- c) falha, pois, não obstante o cumprimento da meta proposta, não houve o melhor uso dos recursos financeiros aplicados em tal ação pública.
- d) falha, pois a eficiência depende da eficácia em função do mau uso dos recursos financeiros, não foi atingida na situação narrada.
- e) bem sucedida, eis que o indicador que mede a melhor aplicação de recursos públicos na produção de bens e serviços é a economicidade e este não interfere ou se comunica com a eficiência, que é um indicador de gestão.



3. (FCC – SEAD-AP – TECNICO – 2018)

Suponha que determinada autoridade pública, na condição de gestor de um contrato administrativo, não tenha atuado de forma a acompanhar adequadamente a execução do contrato, o que gerou sucessivos aditamentos e majoração dos valores desembolsados pela Administração, muito embora o objeto tenha sido entregue no prazo avençado. No que concerne aos conceitos e indicadores que devem ser observados por uma atuação administrativa que busca a excelência, a atuação do agente público na situação narrada

- a) careceu de eficiência, eis que não foi dado o melhor uso aos insumos públicos alocados, não obstante a observância do cronograma.
- b) mostrou-se eficiente, pelo cumprimento do cronograma, embora não eficaz em razão dos custos incorridos.
- c) embora efetiva, mostrou-se deficiente no aspecto concernente à accountability, conceito este relacionado com a melhor alocação orçamentária.
- d) frustrou a governabilidade, que corresponde à medida final de uma gestão atenta à economicidade.
- e) mostrou-se não efetiva, não obstante eficiente, na medida em que importará o comprometimento inadequado de recursos orçamentários.

4. (FCC – SABESP – TÉCNICO – 2018)

Determinada entidade integrante da Administração indireta do Estado assumiu o compromisso de alcançar seus objetivos de forma eficiente e eficaz. O ano de 2017 foi bastante desafiador para a organização, com muitas entregas a serem realizadas, as quais, após muito trabalho de toda a equipe, foram concluídas, cumprindo-se, assim, os objetivos fixados. No entanto, no curso do ano ocorreram vários afastamentos dos empregados da entidade em face da sobrecarga de trabalho, ensejando a necessidade de contratação de apoio externo para manter o ritmo das entregas, gerando custos adicionais e desproporcionais em relação aos produtos e serviços correspondentes.

Diante deste cenário, entende-se que a atuação da entidade foi:

- a) eficiente e eficaz, na medida em que cumpriu as entregas, falhando apenas no quesito economicidade.
- b) eficaz, na medida em que usou adequadamente os recursos financeiros disponíveis.
- c) eficiente, na medida em que atingiu seus objetivos, ainda que com relação inadequada entre os insumos e o produto final.
- d) ineficiente, pois, não obstante tenha atingido os objetivos preconizados, não fez uso adequado dos recursos humanos e financeiros disponíveis.
- e) eficiente, dado que usou mais do que seus recursos originalmente disponíveis.

5. (FCC - DETRAN-MA - ASSISTENTE – 2018)



Suponha que determinado órgão da Administração pública do Estado do Maranhão, no ato de implementar uma ação estratégica definida a partir de ampla consulta pública e que, de fato, beneficiou um enorme contingente de cidadãos, tenha extrapolado significativamente os custos adequados à sua consecução. Verificou-se que a ação foi concluída no cronograma previsto, porém, em razão de falhas de gestão, demandou gastos adicionais com pagamento de horas-extras e aditamentos contratuais. Não obstante, ao final, atendeu aos anseios da população, beneficiando um significativo contingente de cidadãos. Diante desse cenário, pode-se concluir que a atuação do referido órgão público mostrou-se

- (A) ineficaz, ineficiente e não efetiva, pois estes parâmetros somente podem ser aferidos conjuntamente, a partir do binômio resultado/custo.
- (B) eficaz e eficiente, na medida em que atendeu à finalidade pública almejada, sendo despicienda a avaliação de custo.
- (C) eficiente, porém não efetiva, sendo esta última uma medida exclusivamente de adequação custo-benefício da ação.
- (D) efetiva e eficiente, dado que chegou ao seu termo final no tempo estimado, porém não eficaz em razão da majoração de custos.
- (E) dotada de efetividade, porém carecendo de eficiência, eis que não apresentou a melhor aplicação aos insumos aplicados.

6. (FCC - DPE-AM - ANALISTA – 2018)

Celso, gestor público em uma Fundação de apoio à pesquisa científica e inovação tecnológica, entre as atividades próprias de administrador que exerce, desempenha aquelas inseridas no âmbito de controle. A atividade que pode ser assim enquadrada é:

- a) Indução do ajuste espontâneo dos esforços individuais aos objetivos institucionais da Fundação.
- b) Integração das atividades dos diferentes setores da Fundação, harmonizando a atuação de todos.
- c) Fixação de diretrizes para atuação da Fundação no curto, médio e longo prazo.
- d) Análise dos resultados alcançados pela Fundação comparativamente com aqueles fixados em seu planejamento estratégico.
- e) Diagnóstico interno das competências disponíveis na Fundação e sua adequação aos desafios do cenário externo em que atua.

7. (FCC - DPE-AM - ANALISTA – 2018)

Cada vez mais a Administração pública vem sendo instada a atuar de forma eficiente, eficaz e efetiva, com foco no cliente cidadão. Nem sempre, contudo, atinge simultaneamente esses objetivos. Por exemplo, quando consegue usar racionalmente os recursos colocados à sua disposição e, ao mesmo tempo, cumprir determinado objetivo fixado, mas não atende, plenamente, às expectativas do cidadão em relação à ação governamental correspondente, pode-se dizer que a atuação administrativa

- a) foi apenas eficiente, porém não se mostrou eficaz, pois não atingiu seu objetivo final.

- b) pavlou-se pela efetividade, descurando, contudo, da eficácia, que é a vinculação com as expectativas da sociedade.
- c) mostrou-se eficiente, pelo uso racional dos recursos e eficaz, pelo atingimento do objetivo fixado, porém não foi alcançada a efetividade.
- d) foi efetiva, porquanto materializou um resultado mensurável, carecendo, contudo, de eficiência e eficácia.
- e) não atendeu a nenhum desses preceitos, posto que o cliente cidadão restou desatendido em suas expectativas.

8. (FCC - DETRAN-MA - ANALISTA – 2018)

No que concerne à mensuração de desempenho no âmbito das organizações,

- (A) as metas constituem a medida própria para avaliar individualmente os empregados, e os indicadores para avaliação das equipes.
- (B) apenas indicadores objetivos são passíveis de utilização para tal finalidade, sendo os subjetivos próprios da etapa de gestão do desempenho.
- (C) podem ser utilizadas tanto medidas objetivas, como quantidade de projetos concluídos, como subjetivas, como grau de comprometimento.
- (D) devem ser priorizados indicadores subjetivos, vinculados às características individuais dos avaliados, como forma de evitar generalizações e distorções de resultados.
- (E) consiste na etapa inicial do planejamento estratégico da organização, usada como feedback pelos empregados quanto à qualidade de atuação.

9. (FCC – TRE-SP – ANALISTA – 2017)

Uma das atividades próprias do administrador é a que diz respeito ao controle, no bojo da qual se insere:

- (A) medir e corrigir o desempenho de subordinados para assegurar que os objetivos e metas da organização sejam atingidos.
- (B) fixação de critérios de avaliação do desempenho individual de cada colaborador em função dos resultados almejados.
- (C) o denominado ajuste espontâneo, que corresponde ao alinhamento da ação às circunstâncias ambientais.
- (D) estabelecimento de metas de curto, médio e longo prazo e a verificação do correspondente cumprimento.
- (E) apenas medidas de natureza estritamente financeira, em especial contenção de gastos e revisão de estratégias voltadas para a busca da eficiência.

10. (FCC – COPERGÁS/PE – ANALISTA – 2016)

Suponha que determinada empresa, integrante da Administração pública, tenha sido instada por órgão de orientação governamental para adotar medidas de corte de custos, incluindo despesas com pessoal e custeio em geral. Como alternativa à redução do seu quadro funcional, referida empresa propôs ações concretas para aumento de eficiência no desempenho de suas atividades. A solução apresentada pela empresa, do ponto de vista conceitual, é

- (A) aceitável, dado que o conceito de eficiência preconiza o uso racional e econômico dos insumos na produção de bens e serviços, o que, potencialmente, pode ensejar redução de custos.
- (B) descabida, eis que eficiência é uma medida de alcance de metas, que nada tem a ver com a relação entre o produto e os custos incorridos.
- (C) inadequada, tendo em vista que o conceito de eficiência diz respeito, exclusivamente, à satisfação das expectativas da sociedade pelos serviços prestados pela instituição.
- (D) pertinente, porém deve-se ter em mente que a redução de custos somente será alcançada com a correspondente redução da qualidade dos serviços prestados.
- (E) incoerente, dado que uma das premissas para o aumento da eficiência é a redução dos recursos humanos alocados na instituição.

11. (FCC – TRT-14º REGIÃO – ANALISTA – 2016)

Os indicadores são instrumentos metodológicos que permitem identificar e mensurar aspectos relacionados a certo conceito, situação, fenômeno, problema ou mesmo resultado de uma determinada intervenção na realidade social. Sobre os componentes básicos de um indicador, é correto afirmar:

- (A) Medida é o valor de um indicador em determinado momento.
- (B) Fórmula é a grandeza qualitativa ou quantitativa que permite classificar as características, os resultados e as consequências dos produtos, processos ou sistemas.
- (C) Índice é o padrão matemático que expressa a forma de realização do cálculo.
- (D) Padrão de comparação é o padrão matemático que expressa a forma de realização do cálculo.
- (E) Meta é um número orientado por um indicador em relação a um padrão de comparação a ser alcançado durante certo período.

12. (FCC – TRT-14º REGIÃO – ANALISTA – 2016)

O Gespública, Programa de Excelência em Gestão Pública do Governo Federal, está baseado em indicadores de resultado e de esforço, dentre os quais o indicador de

- (A) Efetividade, dado pela realização dos processos, projetos e planos de ação de acordo com o planejamento efetivado.
- (B) Eficácia, vinculada ao grau de satisfação ou ainda ao valor agregado ou à transformação produzida no contexto em geral.
- (C) Eficiência, baseada na relação entre os produtos ou serviços gerados (outputs) com os insumos utilizados.

- (D) Efetividade, amparada na relação entre o que foi entregue e o que foi consumido de recursos.
- (E) Eficiência, de acordo com os impactos gerados pelos produtos, serviços, processos ou projetos.

13. (FCC – CNMP – TÉCNICO – 2015)

O processo administrativo é composto por quatro funções específicas: planejamento, organização, direção e controle. Sobre controle, considere:

- I. Um dos primeiros passos é estabelecer previamente os objetivos ou padrões que se deseja alcançar e manter.
- II. Processo pelo qual são fornecidas informações de retroação para manter as funções dentro de suas respectivas trilhas.
- III. Define meios para possibilitar a realização de resultados.

Está correto o que consta em

- (A) I, II e III.
- (B) I e II, apenas.
- (C) I, apenas.
- (D) II e III, apenas.
- (E) I e III, apenas.

14. (FCC – DPE-RR – ANALISTA – 2015)

Na avaliação de um programa de transferência de renda, é considerado o número de famílias que saíram da pobreza como um indicador de impacto, que se refere a

- (A) accountability.
- (B) eficácia.
- (C) eficiência.
- (D) economicidade.
- (E) efetividade.

15. (FCC – TCE-CE – CONSELHEIRO SUBSTITUTO – 2015)

O processo de avaliação ou mensuração de desempenho na Administração pública envolve, necessariamente, a utilização de indicadores, os quais

- (A) medem, exclusivamente, o grau de satisfação do usuário do serviço público em relação a cada órgão ou entidade.
- (B) consistem na definição das políticas públicas aplicáveis ao órgão avaliado.

- (C) orientam os objetivos a serem perseguidos pelo órgão ou entidade, e estabelecem a sequência de ações a serem implementadas.
- (D) traduzem os objetivos em medidas concretas que permitem aferir em que grau os mesmos foram ou estão sendo alcançados.
- (E) preconizam as medidas concretas a serem implementadas pelos gestores de acordo com o planejamento estratégico fixado para a entidade.

16. (FCC – CNMP – ANALISTA – 2015)

O resultado de um Indicador de Desempenho em forma numérica é:

- (A) um Objetivo.
- (B) um Índice.
- (C) uma Fórmula.
- (D) um Padrão.
- (E) uma Meta.

17. (FCC – TRT/MA – ANALISTA ADM – 2014)

Sobre Indicadores de Desempenho é correto afirmar:

- a) Uma das dimensões de análise é a Eficiência, que avalia a relação entre os resultados alcançados e os objetivos que motivaram a atuação institucional.
- b) Não servem de apoio à tomada de decisão.
- c) As variáveis componentes são: custo, tempo e qualidade.
- d) A utilização deles permite que as organizações consigam focar em todas as áreas e processos, levando a transformações estruturais e funcionais.
- e) O IDH, muito utilizado na gestão das políticas públicas, é o resultado da ponderação de três temas distintos (economia, saúde e educação).

18. (FCC – MPE-AP – TÉCNICO – 2012)

O controle que se preocupa com a empresa, organização ou órgão público no passado é chamado de

- a) Prévio.
- b) Simultâneo.
- c) Intermediário.
- d) Feedback.
- e) Monitoria.



19. (FCC – TRT-PE – ANALISTA – 2012)

Eficiência diz respeito

- a) à maneira maximizada de obter resultados.
- b) à capacidade de fazer as coisas certas.
- c) ao método que traz resultados de uma ação controlada.
- d) aos princípios e maneiras de fazer coisas de forma maximizada.
- e) ao método e ao modo de fazer as coisas direito.

20. (FCC – TRF 5º REGIÃO – ANALISTA – 2012)

Certo Tribunal Regional Federal, visando atender ao princípio da eficiência, identificou que 48% dos processos tramitam em atividades de prejulgamento. Deste total, 86% ficam retidos em atividades de recepção/protocolo, indicador que está diretamente relacionado

- a) ao desempenho profissional.
- b) ao padrão econômico-orçamentário.
- c) à qualidade.
- d) à tecnologia.
- e) ao padrão contábil-orçamentário.

21. (FCC – TRF 2º REGIÃO – ANALISTA – 2012)

Indicador de desempenho estratégico que mede o grau de satisfação, o valor agregado e os impactos gerados pelos produtos/serviços, processos ou projetos no contexto em geral:

- a) economicidade.
- b) execução.
- c) eficiência.
- d) efetividade.
- e) excelência.

22. (FCC – TRT/RS – ANAL. ADM. – 2011)

O Programa Nacional de Gestão Pública identifica seis categorias básicas de indicadores de avaliação da gestão pública: efetividade, eficácia, eficiência, execução, excelência e economicidade.

I. Efetividade está vinculada ao grau de satisfação, ou ainda ao valor agregado, à transformação produzida no contexto em geral. Está relacionada com a missão da instituição e pode ser encontrada na dimensão estratégica do Plano Plurianual.

II. Eficácia é a quantidade e qualidade de produtos e serviços entregues ao usuário.

III. Eficiência está atrelada ao conceito de obtenção e uso de recursos com o menor onus possível, dentro dos requisitos e das quantidades exigidas pelo input, gerindo adequadamente os recursos financeiros e físicos.

IV. Economicidade é a relação entre os produtos e serviços gerados com os insumos utilizados, relacionando o que foi entregue e o que foi consumido de recursos, usualmente sob a forma de custos ou produtividade.

V. Excelência é a conformidade a critérios e padrões de qualidade para a realização dos processos, atividades e projetos na busca da melhor execução e economicidade, sendo um elemento transversal.

É correto o que consta APENAS em

- (A) III, IV e V.
- (B) II, III e IV.
- (C) I, II e V.
- (D) I, IV e V.
- (E) I, II e III.

23. (FCC – TRT/MT – TÉCNICO – 2011)

Entre as funções administrativas no processo organizacional, o controle compreende a

- a) emissão de ordens, instruções, comunicação, motivação, liderança e coordenação.
- b) definição de objetivos, o diagnóstico da situação e um prognóstico a partir das informações diagnosticadas.
- c) definição de missão, visão, metas estratégicas e cenários prospectivos.
- d) definição de padrões, avaliação do desempenho, comparação do desempenho com o padrão estabelecido e ação corretiva.
- e) definição de metas, controle de processos, correção de procedimentos e feedback do processo.

24. (FCC – TRE-PE – ANALISTA – 2011)

As metas estratégicas da empresa Directa constituem a matéria-prima da avaliação, cuja mensuração de desempenho se dá por meio de indicadores. O indicador de desempenho vinculado ao grau de satisfação, valor agregado e a transformação produzida no contexto geral é o de

- a) economicidade.
- b) eficácia.
- c) excelência.
- d) efetividade.
- e) eficiência.

25. (FCC – BAHIA GAS – ANALISTA – 2010)

Tratando-se de eficiência, eficácia e efetividade, analise:

- I. Eficácia é fazer as atividades ou desenvolver ações de forma correta para atingir os meios. Tem vínculo estreito com o planejamento estratégico da organização.
- II. Eficiência é fazer as atividades ou desenvolver ações da maneira correta. Está relacionada com o método de execução.
- III. Efetividade é satisfazer as necessidades dos clientes com os produtos e serviços da organização.
- IV. Efetividade é o valor social ou medida de utilidade, que deve ser atribuído ao produto ou serviço considerando-se a sociedade como um todo.
- V. Eficácia é a relação entre os produtos obtidos e os fatores de produção empregados na sua obtenção.

É correto o que consta APENAS em

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

26. (FCC – TRT/PR – ANALISTA ADM – 2010)

O indicador de desempenho que afere os impactos gerados pelos produtos e serviços, processos ou projetos de um determinado sistema (organização, programa, política pública, rede) no beneficiário final, é denominado indicador de

- (A) efetividade.
- (B) eficiência.
- (C) eficácia.
- (D) economicidade.
- (E) excelência.

27. (FCC – TRT/PR – ANALISTA ADM – 2010)

As seis categorias de indicadores de desempenho estão relacionadas a algum dos elementos da cadeia de valor (insumos, processos, produtos e impactos) e dividem-se nas dimensões de

- (A) execução e excelência.
- (B) efetividade e esforço.
- (C) outputs e outcomes.

- (D) resultado e eficácia.
- (E) resultado e esforço.

28. (FCC – TJ/AP – ANALISTA ADM – 2009)

A avaliação da produtividade nas organizações envolve

- (A) a responsabilização dos gestores pela não realização das metas definida pela direção.
- (B) o equilíbrio entre os vários fatores envolvidos no processo produtivo.
- (C) a comparação do custo de aquisição de produtos e serviços com seu retorno em termos de efetividade.
- (D) a adequação dos processos em relação às especificações técnicas ou à superação dos mesmos.
- (E) a comparação entre entradas e saídas dos sistemas produtivos, levando-se em conta os fatores de produção, como mão de obra, recursos financeiros e insumos físicos.

29. (FCC – SEFAZ/SP – FISCAL DE RENDAS – 2009)

Um exemplo de indicador de produtividade é

- (A) o número de solicitações de reparos pelo número total de unidades entregues.
- (B) a porcentagem de funcionários com formação de nível superior, em relação ao total.
- (C) a porcentagem de clientes que reclamaram, ou não, quando da entrega do produto.
- (D) o índice de retrabalho em relação ao total produzido em um determinado processo industrial.
- (E) o número de homens/hora para uma unidade de serviço executado.

30. (FCC – SERGIPEGAS – ASSIST. ADM. – 2010)

Na gestão da qualidade, medem-se os desempenhos mediante o cliente e sua satisfação e, consequentemente, a efetividade dos processos, por meio dos

- (A) planos.
- (B) orçamentos.
- (C) fluxos.
- (D) indicadores.
- (E) mapas de riscos.

GABARITO

GABARITO



1. E
2. C
3. A
4. D
5. E
6. D
7. C
8. C
9. A
10. A
11. E
12. C
13. B
14. E
15. D
16. B
17. E
18. D
19. E
20. C
21. D
22. C
23. D
24. D
25. E
26. A
27. E
28. E
29. E
30. D



BIBLIOGRAFIA

- Aguilar, M., & Ander-Egg, E. (1994). Avaliação de serviços e programas sociais. Petrópolis: Vozes.
- Ala-Harja, M., & Helgason, S. (Out-Dez de 2000). Em direção às melhores práticas de avaliação. Revista do Serviço Público, 5-60.
- Chiavenato, I. (2008). Administração Geral e Pública (2º ed.). São Paulo: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2010). Administração nos novos tempos (2º ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Cohen, E., & Franco, R. (1993). Avaliação de projetos sociais. Petrópolis: Vozes.
- Daft, R. L. (2005). Management. Mason: Thomson.
- Maximiniano, A. C. (1995). Introdução à Administração (4º ed.). São Paulo: Atlas.
- Ministério do Planejamento, O. e. (2009). Guia Referencial para medição de desempenho e manual para construção de indicadores. Brasília.
- Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão - Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos. (2012). Indicadores - Orientações Básicas Aplicadas à Gestão Pública. Brasília: MP.
- Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos - SPI. (2010). Indicadores de programas: Guia Metodológico. Brasília: MP.
- Palvarini, B. (2010). Guia Referencial de Mensuração do Desempenho na Administração Pública. III Congresso Consad de Gestão Pública. Brasília.
- Rennó, R. (2013). Administração Geral para Concursos. Rio de Janeiro: Campus Elsevier.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (1998). Administração (5º ed.). Rio de Janeiro: Prentice-Hall.
- Rua, M. d. (s.d.). Desmistificando o problema: uma rápida introdução ao estudo dos indicadores. Acesso em 02 de Abril de 2011, disponível em <http://www.enap.gov.br/downloads/ec43ea4fUFAM-MariadasGraEstudoIndicadores-novo.pdf>
- Secchi, L. (2010). Políticas Públicas: conceitos, esquemas de análise, casos práticos. São Paulo: Cengage Learning.
- Sobral, F., & Peci, A. (2008). Administração: teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Souza, D. L., Said, M. L., Kock, M. B., Malachias, R. A., & Lapa, L. R. (2009). Indicadores de Desempenho. Tribunal de Contas da União. Brasília.
- Tribunal de Contas da União. (2000). Técnica de auditoria: indicadores de desempenho e mapa de produtos. Brasília.
- Tribunal de Contas da União. (2010). Manual de auditoria operacional (3º ed.). Brasília: Secretaria de Fiscalização e Avaliação de Programas de Governo.
- Tribunal de Contas da União, S. d. (2009). Indicadores de Desempenho. Brasília: TCU.
- Vilela, D., Nagano, M., & Merlo, E. (2007). Aplicação da Análise Envolvória de Dados em Cooperativas de Crédito Rural. Revista de Administração Contemporânea(2º Edição Especial), 99-120.



Por hoje é só pessoal! Estarei disponível no e-mail abaixo para qualquer dúvida.



rodrigorenno99@hotmail.com



<https://www.facebook.com/profrodrigorenno/>



<http://twitter.com/rrenno99>



<https://www.youtube.com/user/rodrigorenno99/>

Bons estudos e sucesso!

Rodrigo Rennó

Conheça meus outros cursos atualmente no site!

Acesse <http://estrategiaconcursos.com.br/cursos-professor/2800/rodrigo-renno>

ESSA LEI TODO MUNDO CONHECE: PIRATARIA É CRIME.

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



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



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



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



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



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



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



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



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



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