Estratégia
CONCURSOS

Aul

Administração Pública p/ CG-DF (Auditor de Controle Interno) Com Videoaulas

Professor: Rodrigo Rennó

Aula Demonstrativa: Avaliação e Controle

Olá pessoal, tudo bem?

Meu nome é Rodrigo Rennó e tenho o grande prazer de iniciar com vocês um curso de **Administração Pública** para o concurso de **Auditor de Controle Interno do GDF, minha antiga carreira**.

A Controladoria Geral do Distrito Federal formou uma comissão responsável por seu próximo concurso público. A portaria conjunta foi publicada nesta quinta-feira, 11 de outubro, no Diário Oficial do Distrito Federal. **Nosso objetivo é lhe preparar para conseguir uma das vagas do próximo concurso!**

Irei trabalhar a teoria necessária e comentar centenas de questões para que você chegue pronto para o que "der e vier" no dia da prova!

Não se preocupe, sei que você não tem apenas essa matéria para estudar. Minha proposta é trabalhar os tópicos na abrangência e profundidade necessárias, sem mais nem menos. Vamos fazer um estudo direcionado, **focando apenas no que a banca costuma cobrar!**

Tenho o hábito de escrever como se estivesse conversando com o aluno, portanto não estranhem o estilo "leve", pois acredito que fica mais fácil de passar o conteúdo, e, principalmente, mais agradável para vocês dominarem essa matéria.

Estarei junto a você, comentando os principais temas e as "pegadinhas" da banca, de modo que você, em pouco tempo, esteja preparado para dominar essa matéria.

Além disso, temos um fórum de dúvidas que você poderá interagir conosco e ver não só as suas, mas também as dúvidas dos colegas respondidas. **Tenho certeza de que esse curso fará a diferença na sua preparação!**

Antes de qualquer coisa, vou dizer um pouquinho sobre mim: como você, já fui concurseiro e disputei diversos concursos da área de Administração e sei como é encarar esse desafio.

Quando eu estudava para concursos, eu trabalhava durante o dia e tinha somente poucas horas para me dedicar aos estudos. Raramente, conseguia estudar mais de 3 horas por dia (só nos meus finais de semana conseguia dar um "gás" maior em algumas matérias).

Sei o que é chegar em casa cansado e enfrentar duras horas de estudo, abrindo mão do lazer e do convívio com a família. Por isso mesmo, tento montar um material mais leve e focado, sem "firulas" e temas que não costumam ser cobrados.

Sou professor de Administração especializado em concursos há muitos anos e tive o prazer de ajudar milhares de candidatos a atingir seu sonho: alcançar o objetivo de ser aprovado!

Atualmente, sou Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental no Ministério do Planejamento, tendo sido também Auditor de Controle Interno na Secretaria de Fazenda do Governo do Distrito Federal. Sou carioca e formado em Administração pela PUC do RJ, com Pós-Graduação em Gestão Administrativa.

Além disso, sou autor de três livros na área:

Administração Geral para Concursos – 3° Edição

Teoria e mais de 300 questões comentadas

Administração Geral e Pública – Cespe/UnB

Mais de 900 questões comentadas

Administração de Recursos Materiais para Concursos - Teoria e mais de 370 questões comentadas

Tenho certeza de que esse material fará a diferença na sua preparação, e, além disso, estarei presente no fórum do curso, que vocês terão acesso exclusivo!

Se aparecer uma dúvida qualquer estarei disponível para esclarecer de modo direto e individualizado.

Os tópicos cobrados pela banca serão disponibilizados de acordo o cronograma abaixo:

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.

Aula 1: Administração pública: do modelo racional-legal ao paradigma pós-burocrático. O Estado oligárquico e patrimonial, o Estado autoritário e burocrático, o Estado do bem-estar, o Estado regulador.

Aula 2: As reformas administrativas e a redefinição do papel do Estado. Reforma do Serviço Civil (mérito, flexibilidade e responsabilização) e Reforma do Aparelho do Estado.

Aula 3: Planejamento e avaliação nas políticas públicas: conceitos básicos de planejamento. Aspectos administrativos, técnicos, econômicos e financeiros. Análise de ambiente interno e externo. Ferramentas de análise de ambiente: análise swot, análise de cenários, matriz GUT. Negócio, missão, visão de futuro, valores. Balanced Scorecard (BSC): principais conceitos, aplicações, mapa estratégico, perspectivas, temas estratégicos, objetivos estratégicos, relações de causa e efeito, indicadores, metas, iniciativas estratégicas.

Aula 4: Governo eletrônico. Transparência da administração pública. Controle social e cidadania.

Aula 5: Excelência nos serviços públicos. O ciclo do planejamento em organizações (PDCA).

Aula 6: Comunicação na gestão pública e gestão de redes organizacionais.

Aula 7: Formulação de programas e projetos.

Aula 8: Processo de formulação e desenvolvimento de políticas: construção de agendas, formulação de políticas, implementação de políticas. As políticas públicas no Estado brasileiro contemporâneo. Descentralização e democracia. Participação, atores sociais e controle social. Gestão local, cidadania e equidade social.

Aula 9: Empreendedorismo governamental e novas lideranças no setor público. Processos participativos de gestão pública: conselhos de gestão, orçamento participativo, parceria entre governo e sociedade.

Aula 10: Gestão por resultados na produção de serviços públicos. Intermediação de interesses (clientelismo, corporativismo e neocorporativismo).

Aula 11: Governabilidade e governança. Accountability.

Aula 12: Referencial Estratégico das Organizações.

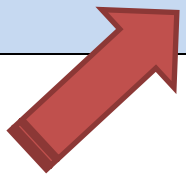
Aula 13: Mudanças institucionais: conselhos, organizações sociais, organização da sociedade civil de interesse público (OSCIP), agência reguladora, agência executiva.

Vamos então para o que interessa, não é mesmo?

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

Conceito de Controle 6
Tipos de Controle 8
Momento do Controle 8
Outras Classificações de Controle 11
Conceitos de Eficiência, Eficácia e Efetividade aplicados à Administração Pública 13
Uso de controles e indicadores de produtividade 15
Tipologia de Indicadores de Graças Rua 21
Variáveis dos Indicadores 23
Qualidade dos Indicadores 24
Outros Conceitos Utilizados 26
Objetivos, Metas e Planos. 26
Público-alvo 27
Avaliação de Programas e Projetos Governamentais 28
Controle Censitário e por Amostragem 31
Métodos Quantitativos e Qualitativos 32
Tipos de avaliação. Análise custo-benefício e análise custo-efetividade 33
Coleta, análise e interpretação de informações quantitativas e qualitativas para avaliação de programas governamentais 35
Métodos de Coleta de Dados 35
Técnicas de Coleta dos Dados 37
Método de Análise dos Dados 38
O Fator Humano no Processo de Controle 41
Efeitos Comportamentais no Processo de Controle 41
Abordagens Estratégicas ao Controle Comportamental 42
Técnicas de Controle Comportamental 43
Resumo 45
Questões Comentadas 56
Lista de Questões Trabalhadas na Aula 79
Gabarito 93
Bibliografia 93

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 assim[1]:

> *"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 existir ou funcionar 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 anteriormente[2].

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 tomar ações corretivas (quando necessário).

Abaixo, podemos ver cada etapa deste processo[3]:

---

[1] (Maximiano, 1995)

[2] (Rennó, 2013)

[3] (Sobral & Peci, 2008)

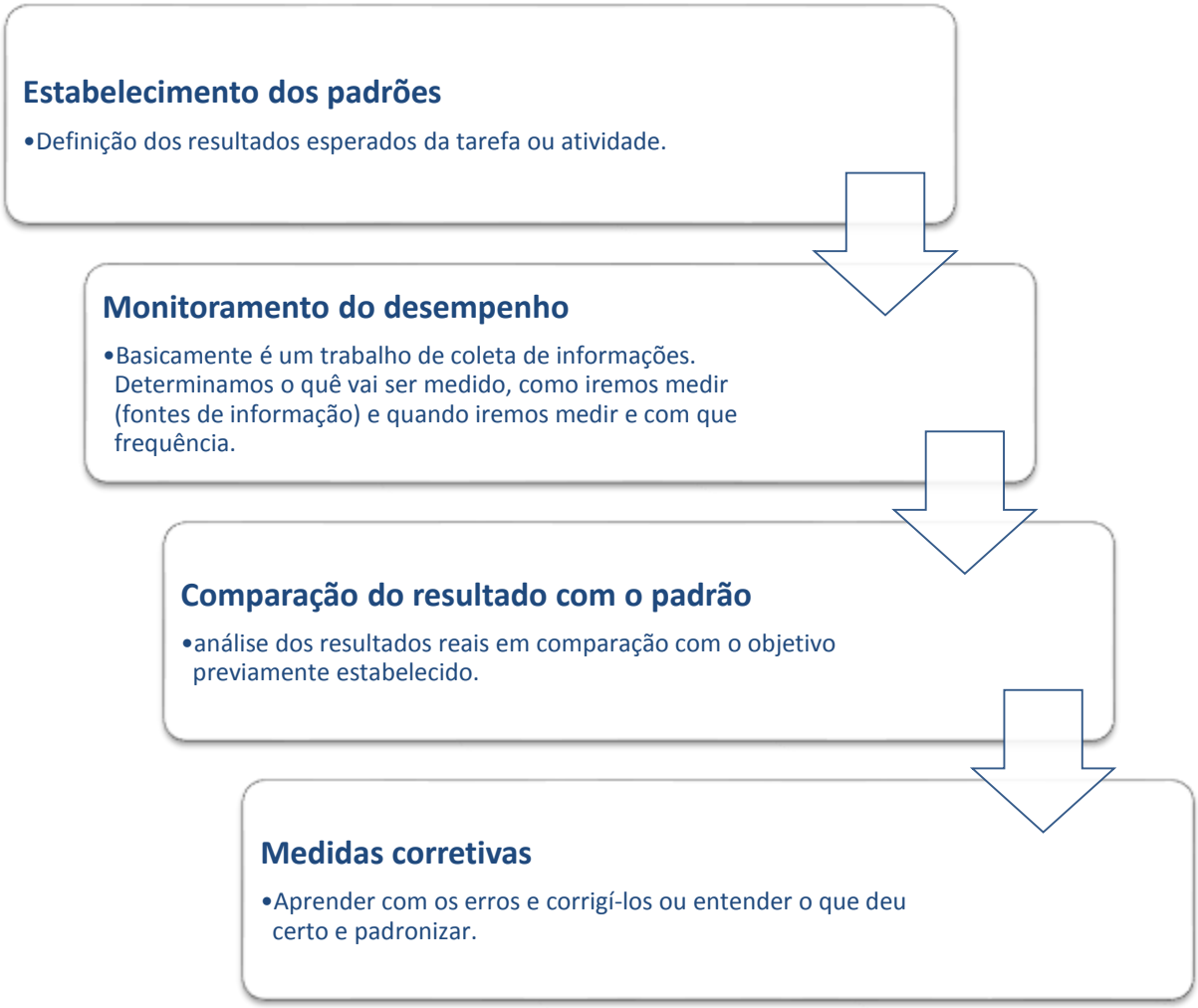


Figura 1 – Etapas do Processo de Controle

(CESPE – TRE-TO - ANALISTA - 2017) 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

(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:

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 ocorreram[4]. 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.

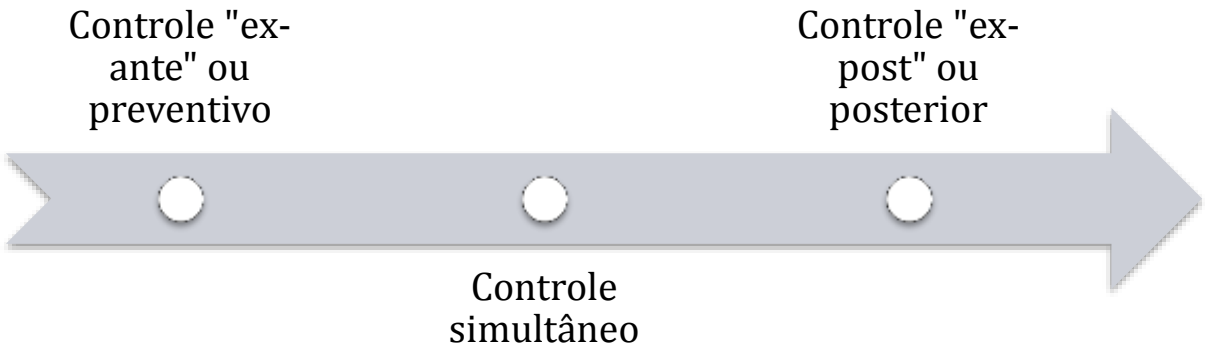


Figura 2 - Tipos de Controle de acordo com o momento

[4] (Daft, 2005)

[5] (Sobral & Peci, 2008)

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 imediatos[7].

Podemos ver abaixo as principais características dos tipos de controle, de acordo com Sobral e Peci[8]:

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

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

[6] (Secchi, 2010)

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

[8] (Sobral & Peci, 2008)

(CESPE – 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

FGV – CODEBA – TÉCNICO - 2016) 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.

(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

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 offício" 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.
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.

[9] (Chiavenato, Administração nos novos tempos, 2010)

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.

(CESPE – 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 esta pessoa utilizou os recursos que tinha de forma adequada[10].

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 **Efetividad**e refere-se ao **impacto** das ações! Como a execução de um programa pode ou não alterar uma realidade[11].

Imagine que a prefeitura de sua cidade deseja diminuir a mortalidade infantil. Buscando atingir este objetivo, a Prefeitura comprou 10.000 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 dez 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?
https://goo.gl/vey2jG

[10] (Chiavenato, Administração Geral e Pública, 2008)

[11] (Robbins & Coulter, 1998)

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 Gonzales[12],

> *"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 Rua[13]:

> *"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 são[14]:

- ✓ ***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 quais são 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 gerenciar[15].

---

[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. As principais são: **eficiência**, **eficácia**, **efetividade**, **economicidade**, **excelência** e **execução**.

Estas **seis categorias básicas de indicadores de desempenho** são definidas pelo Gespública como divididas entre dois grupos, resultado e esforço[16]:

[16] (Ministério do Planejamento, 2009)

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)

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 uma cadeia de valor que identifica seis dimensões do desempenho[17]. Uma cadeia de valor, segundo Bennett e Wholey[18], é:

> *"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."*

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

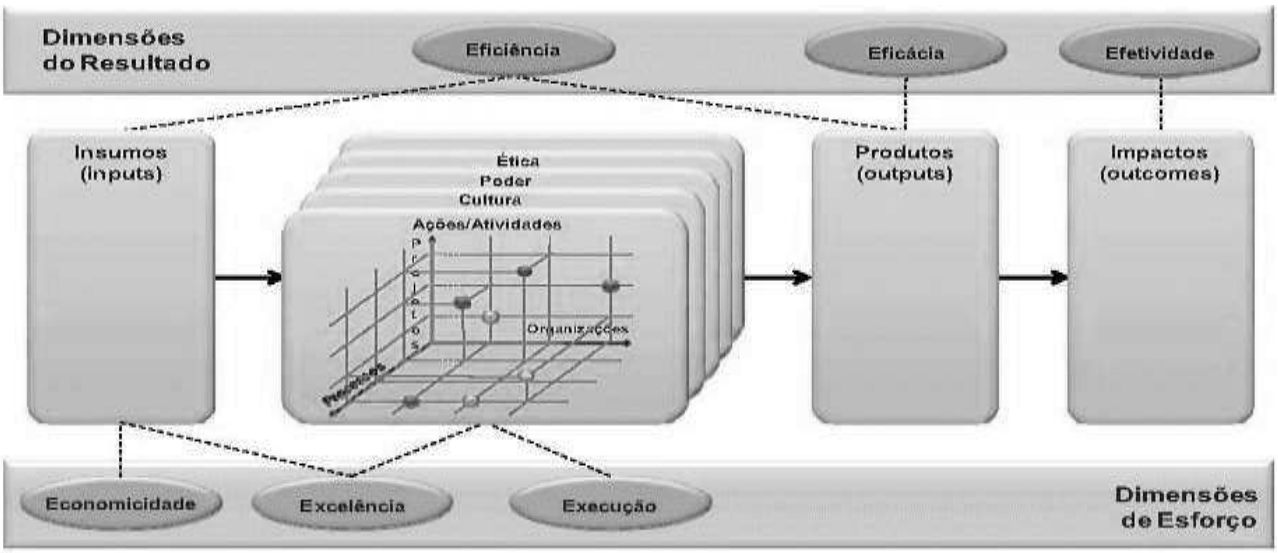


Figura 6 - Fonte: (Martins e Marini) apud (Ministério do Planejamento, 2009)

[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-produto[19], 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:

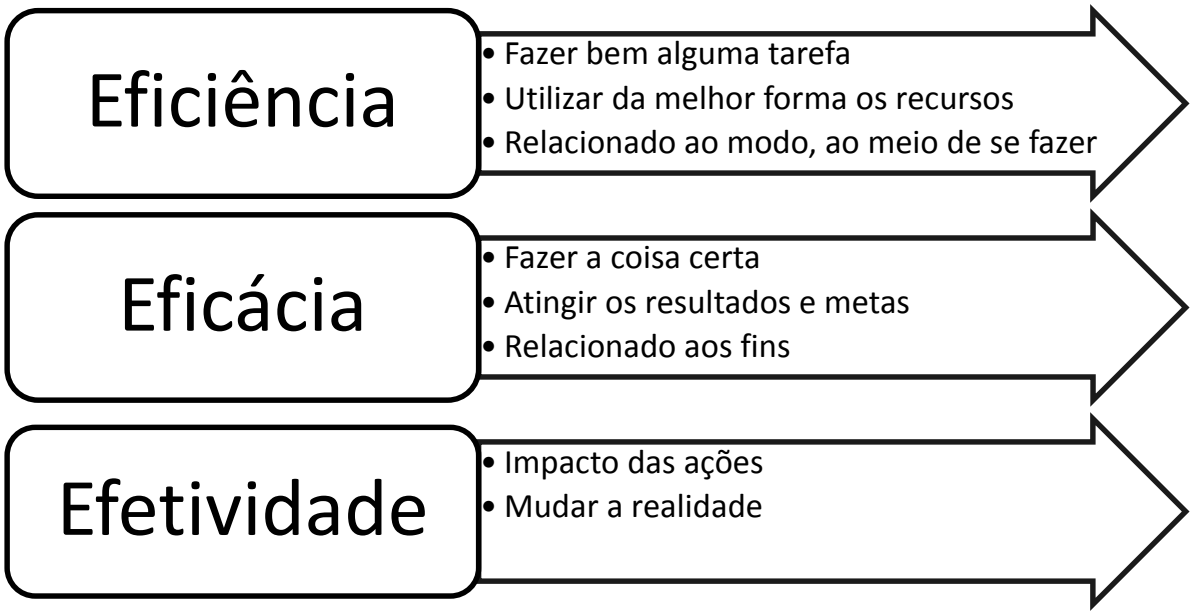


Figura 8 - Eficiência, eficácia e efetividade.

[19] (Tribunal de Contas da União, 2010)

(CESPE – DPU - TÉCNICO – 2016) Na administração pública, a qualidade está relacionada à eficiência dos serviços prestados.

Comentários:

A qualidade não é medida pelos indicadores de eficiência, que se relaciona 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

(FGV – IBGE – AGENTE - 2017) 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

(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

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 o de Maria das Graças Rua. De acordo com a professora, existem os seguintes tipos de indicadores[20]:

a) ***Indicadores Estratégicos***
b) ***Indicadores de Processo***:
   - *Indicadores de Produtividade (eficiência)*
   - *Indicadores de Qualidade (eficácia)*
   - *Indicadores de Efetividade (impacto)*
   - *Indicadores de Capacidade*
c) ***Indicadores de Projetos***

[20] (Rua)

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

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 da 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 organização*[21].

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 da 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 o quanto aquele processo consegue produzir em termos absolutos (por exemplo: a produção da fábrica X é de 1500 carros por dia).

[21] (Rua)

VARIÁVEIS DOS INDICADORES

De acordo com a definição do Tribunal de Contas da União[22], 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?

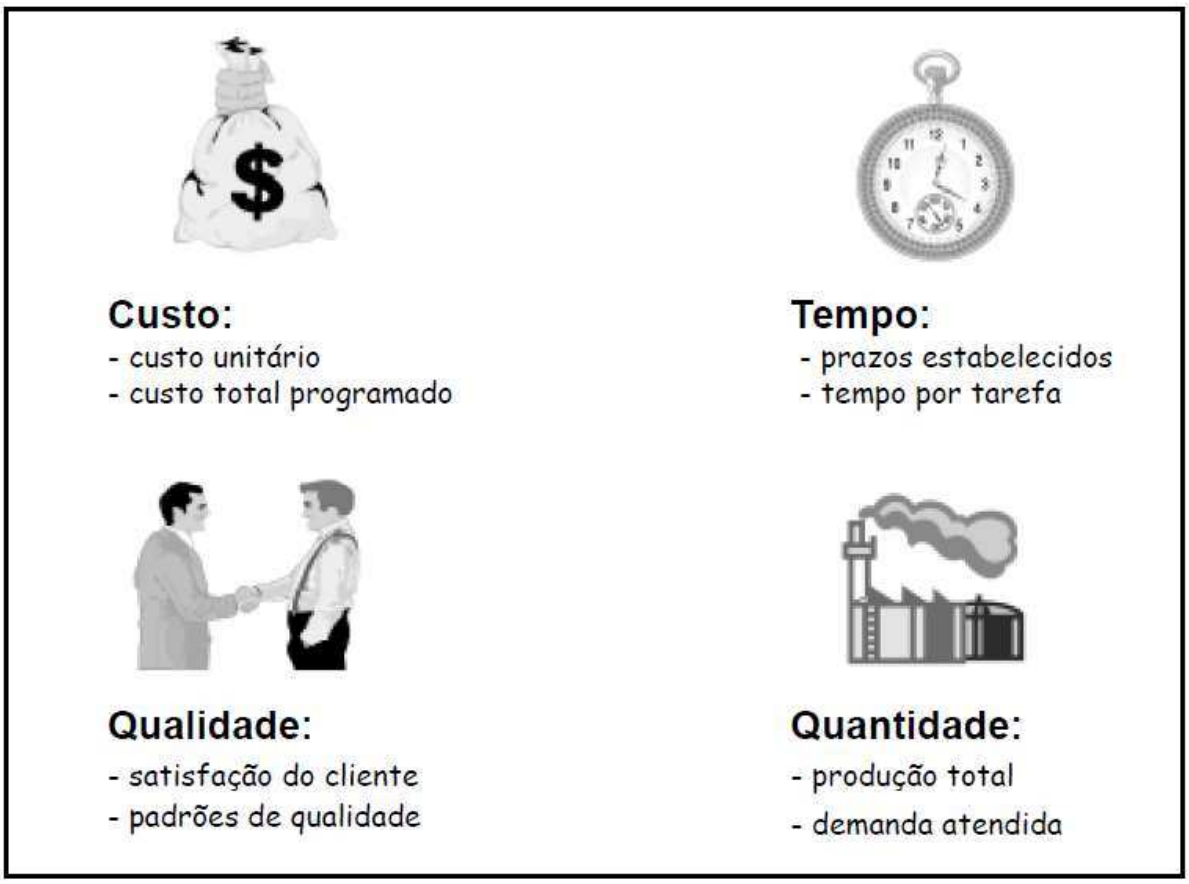


Figura 9 - Adaptado de: (Tribunal de Contas da União, 2000)

[22] (Tribunal de Contas da União, 2000)

QUALIDADE DOS INDICADORES

De acordo com o TCU[23], 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;
- ✓ **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 complementares[24]:

Propriedades Essenciais: são aquelas que qualquer indicador deve presentar 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.

[23] (Tribunal de Contas da União, 2009)

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

Validade	Capacidade de representar, com a maior proximidade possível, a realidade que se deseja medir e modificar. Um indicador deve ser significante 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).

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. Isto ocorre, pois 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 de 2010. Ele conseguiu atingir esta também.

Sua meta posterior é a de ser classificado "fora" das vagas dentro deste 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 que ele atinja seus objetivos[25]. 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 está lançando um programa de combate aos efeitos da seca no Nordeste, tem em mente ajudar aos 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, seriam os donos de supermercados em cidades do interior do Nordeste. Como estas cidades contêm muitos beneficiários diretos do programa, as receitas desses empreendimentos acabaram sendo aumentadas, 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 (seja 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 Aguilar[26], 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 diferencia a avaliação do monitoramento. Para o autor:

> *"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 destes programas.

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 públicos**.

Assim, a avaliação deve ser um instrumento de aprendizado organizacional, em que a instituição possa se conhecer melhor a aos 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 com 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. Ainda existe 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 Secchi[27], *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.

---

[26] (Aguilar & Ander-Egg, 1994)

[27] (Secchi, 2010)

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.

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 realizações[28].

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,

[28] (Secchi, 2010)

	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.

Finalmente, temos os padrões ou parâmetros, que fornecem uma referência comparativa aos indicadores. Para Secchi, os principais tipos de padrões são[29]:

- **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 Pollitt[30], 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

[29] (Secchi, 2010)

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

	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

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 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.

Desse modo, é um controle mais caro, pois teremos de analisar toda a "população" envolvida no processo. Muitos de vocês devem estar lembrando 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.

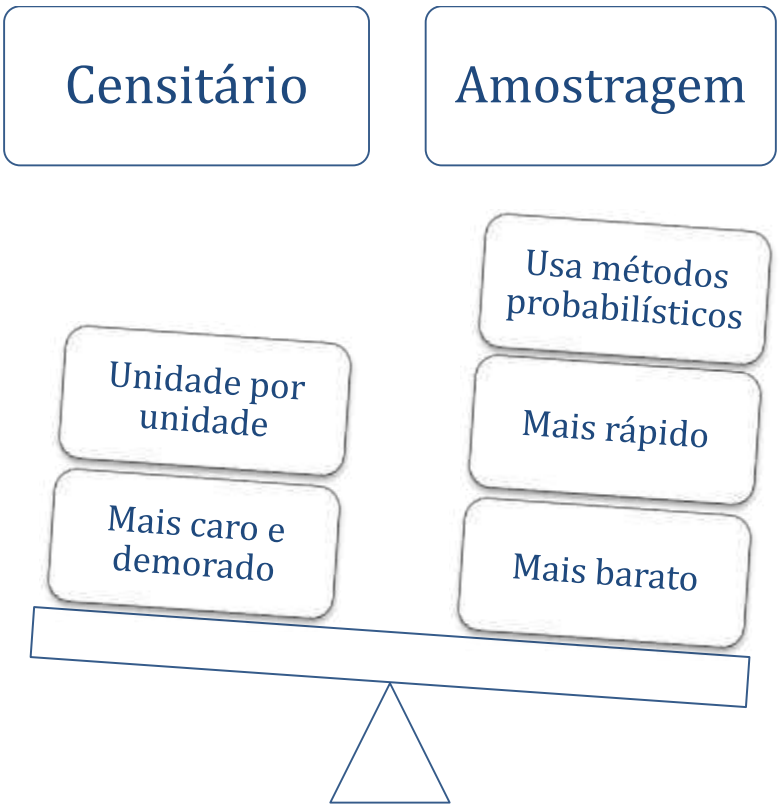
A ideia é a de ter uma visão mais complexa e completa possível dos dados disponíveis. Entretanto, é uma técnica demorada e que leva muito tempo para ser executada.

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

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, por exemplo. 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 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 da política pública (muitas vezes, mais importante do que o "fato concreto" é a percepção da população sobre esse "fato").

(CESPE – 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 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.

Assim sendo, se um projeto tem um benefício maior do que estimamos será seu custo, consideramos este projeto como viável[31]. Se o projeto A tem um custo-benefício mais baixo do que o estimado para o projeto B, este 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: menor criminalidade, maior expectativa de vida, melhor acesso ao Judiciário etc.

De certo modo, a análise faz o caminho contrário da ACB. Em vez de analisar qual é o projeto que me dá o maior benefício com o custo estimado, a ACE analisa qual, das alternativas, me dá o benefício esperado (menor criminalidade, por exemplo) com o menor custo. De acordo com Quade[32]:

> *"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.

[31] (Cohen & Franco, 1993)

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

(CESPE – 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 (ACB) 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

De acordo com o Manual de Auditoria Operacional do TCU[33], 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.

[33] (Tribunal de Contas da União, 2010)

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 permita ao pesquisador ou analista compreender melhor o tema.

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.

A pesquisa pode ser por amostragem ou ser censitária (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 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.

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 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. Estas pesquisas não-experimentais não conseguem explicar tão bem se os efeitos foram gerados ou não pelo programa, mas 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 são[34]: 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 específica[35].

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

Sua grande desvantagem é que a montagem das perguntas deve ser feita por um profissional experiente e o rigor das informações nem sempre é o ideal.

Entrevistas

Esse é o método mais intuitivo de se compreender. Basicamente, 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)[36].

A entrevista é uma maneira de o avaliador coletar dados não facilmente evidenciados explicitamente ou ainda não 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.

---

[34] (Tribunal de Contas da União, 2010)

[35] (Tribunal de Contas da União, 2010)

[36] (Tribunal de Contas da União, 2010)

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 Patton[37], 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 na 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

Após termos os dados coletados, teremos de analisa-los corretamente. Para isso, existem diversos métodos. Os principais são[38]:

---

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

[38] (Tribunal de Contas da União, 2010)

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 Patton[39], 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;*

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

- *usar teorias diferentes para interpretar os dados coletados.*

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 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.

Uma unidade seria eficiente, de acordo com Charnes[40], se nenhuma outra unidade (dentro de um grupo homogêneo de unidades, ou seja, comparando-se órgãos semelhantes) produz um maior output (produtos e/ou serviços) com o mesmo input (insumos ou recursos).

Estas unidades foram denominadas pelo autor como unidades tomadoras de decisão, ou *decision making units* (DMUs)[41]. De acordo com Vilela[42],

> *"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 uma facilidade na avaliação de unidades eficientes e ineficientes do sistema (como a comparação de escolas públicas entre si, por exemplo).

---

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

[41] (Vilela, Nagano, & Merlo, 2007)

[42] (Vilela, Nagano, & Merlo, 2007)

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.

Só 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 deles[43]:

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.

[43] (Sobral & Peci, 2008)

	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 e que esses sejam aceitos pelos membros da organização.

ABORDAGENS ESTRATÉGICAS AO CONTROLE COMPORTAMENTAL

Como vimos, as organizações criam sistemas de controle para controlar os comportamentos 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 estratégicas[44]:

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.

[44] (Sobral & Peci, 2008)

		- 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.
	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 a 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.

Quando ele existe, 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 que podem ser utilizadas[45]:

Técnica	Mecanismo de Controle do Comportamento
Recrutamento e Seleção	Identifica e contrata pessoas cujos valores, atitudes e personalidade se encaixam no perfil comportamental desejado pela organização.
Orientação	Define quais os comportamentos aceitáveis e desejados e quais os 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	Atua 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.

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

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".

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	- Inspeção de qualidade dos bens

	- Enfoca os resultados	- 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:**

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.
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 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.

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;
- ✓ **Dis**ponibilidade: 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 presentar 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 significante 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).
Outros Conceitos Utilizados	
Objetivos, Metas e Planos.	
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	
Público-alvo	

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).

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.

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 públicos**.

Critérios usados para avaliações	
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. (FGV – TRT-SC – ANALISTA – 2017)

As organizações podem ser consideradas grupos estruturados de pessoas que se juntam para alcançarem objetivos. Tais organizações podem variar de diversas maneiras, mas o importante é que procurem trabalhar de forma eficaz, eficiente e efetiva.

Em relação à eficácia, à eficiência e à efetividade nas organizações, é correto afirmar que:

(A) a eficácia é fazer bem as coisas, utilizando o mínimo de recursos;

(B) a eficiência tem ênfase nos processos e a eficácia nos resultados;

(C) um empregado é considerado eficaz quando sua produtividade é alta;

(D) a eficiência está mais relacionada com a escolha dos objetivos mais apropriados e ausência de desperdícios;

(E) a efetividade está relacionada à minimização dos recursos utilizados, sejam eles recursos como tempo, pessoas, capital ou equipamento.

Comentários

A letra A descreve o conceito de eficiência e está errado. Já a letra B está perfeita e é mesmo o gabarito. Já na letra C, o empregado seria eficiente, não eficaz.

A letra D está errada porque a escolha dos objetivos mais apropriados não é relacionada com a eficiência. Finalmente, é a eficiência que está relacionada com a gestão dos recursos.

Gabarito: letra B

---

2. (FGV – IBGE – AGENTE - 2017)

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

---

3. (FGV – TRT-SC – TÉCNICO – 2017)

No início do ano, servidores do departamento de patrimônio da organização pública XYZ passaram um final de semana em um hotel para planejarem os objetivos do ano. Ao final do ano, os servidores voltaram ao hotel para verificar se os objetivos foram cumpridos.

Tão importante quanto planejar é comparar os resultados obtidos com o que foi planejado, e essa função administrativa de monitoração é denominada:

(A) avaliação estratégica;

(B) análise de eficácia;

(C) controle;

(D) análise de eficiência;

(E) avaliação de desempenho.

Comentários

Questão bem tranquila. A função relacionada com o monitoramento é mesmo o controle. Sem maiores comentários. O

Gabarito: letra C

---

4. (FGV – TRT-SC – TÉCNICO – 2017)

A XYZ é uma empresa do ramo editorial que atua no mercado há cerca de dez anos. A empresa construiu uma sólida posição no mercado e atrai investimentos e reinvestimentos de acionistas diversos, cuja expectativa é obter excelente retorno sobre o capital investido. Devido a seu porte médio, a XYZ constitui uma única Unidade Estratégica de Negócio (UEN). A empresa está implementando o Balanced scorecard como ferramenta de gestão, e o diretor financeiro precisa identificar uma medida adequada para o tema estratégico "redução de custos/melhoria da produtividade".

Na situação descrita, seria uma medida adequada:

(A) receita por funcionário.

(B) taxa de redução de custos.

(C) percentual de receita gerado por novos produtos.

(D) retorno sobre o patrimônio líquido.

(E) aumento da taxa de vendas por segmento.

Comentário

A questão é bem direta e pede o indicador que poderia medir o tema estratégico "redução de custos/melhoria da produtividade". Ora, a taxa de redução de custos naturalmente seria a adequada, não é mesmo? Ela mediria exatamente o que buscamos aferir.

Gabarito: letra B

---

5. (FGV – TRT-SC – ANALISTA – 2017)

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[46]:

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

---

6. (FGV – CODEBA – TÉCNICO - 2016)

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.

46

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

(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

A questão aborda os principais tipos de controle, de acordo com o momento. Podemos ver abaixo as principais características dos tipos de controle, de acordo com Sobral e Peci47:

Tabela 4: Tipos de Controle. Adaptado de: (Sobral & Peci, 2008)

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

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

Gabarito: letra B

---

7. (FGV – IBGE – ANALISTA - 2016)

O proprietário e principal executivo de uma empresa de pequeno porte gostaria de desenhar um sistema de controle como forma de monitorar o desempenho de processos e pessoas. A empresa fabrica pães e bolos e adota estrutura simples, com cultura participativa. O principal

[47] (Sobral & Peci, 2008)

executivo é um líder democrático e o clima organizacional é bom. Tendo em vista as características de um sistema de controle eficaz, seria adequado adotar, no contexto descrito, os seguintes controles, entre outros:

(A) relatórios financeiros mensais e avaliações de desempenho formais.

(B) formalização das atribuições e responsabilidades e testes de qualidade dos produtos.

(C) reuniões de avaliação e controle por imposição externa.

(D) testes de seleção de pessoal e balanced scorecard.

(E) supervisão direta e controle por motivação interna.

Comentários

Questão interessante. Bem, se o clima organizacional é bom, o líder tem um estilo democrático e a cultura é participativa, a estratégia do controle deve ser por motivação interna e não por imposição externa.

As alternativas que apontam "relatórios financeiros mensais" e "testes de qualidade de produtos" não fazem sentido. A única alternativa que indica uma técnica de controle comportamental e uma estratégia de controle comportamental.

Gabarito: letra E

---

8. (FGV – IBGE – ANALISTA - 2016)

A área de produção de uma fábrica de instrumentos médicos vem apresentando alto índice de produtos defeituosos e baixa produtividade da mão de obra. O gerente de produção gostaria de adotar controles preventivos, a fim de antecipar problemas para o desempenho das atividades da área. Seriam exemplos de controles preventivos adequados à situação descrita, respectivamente:

(A) inspeção de matérias-primas e supervisão direta.

(B) controle estatístico de processos e testes de seleção de recursos humanos.

(C) inspeção da qualidade dos produtos e supervisão direta.

(D) inspeção de matérias-primas e testes de seleção de recursos humanos.

(E) inspeção da qualidade dos produtos e avaliação de desempenho.

Comentários

Mais uma questão sobre o momento do controle. Como a banca está cobrando os exemplos de controle preventivos, o gabarito só pode mesmo ser a letra D, que aponta a inspeção de matérias primas e os testes de seleção de RH.

Gabarito: letra D

---

9. (FUNCAB – ANS – TÉCNICO ADMINISTRATIVO – 2016)

A classe de indicadores mais difícil de ser mensurada, dada a natureza dos dados e o caráter temporal, e que está vinculada ao grau de satisfação ou ainda ao valor agregado, à transformação produzida no contexto em geral, é relacionada com a missão da instituição e que se constitui em uma das dimensões do resultado, é referente à:

(A) eficiência.

(B) execução.

(C) efetividade.

(D) economicidade.

(E) excelência.

Comentários

A banca apresenta um conceito de indicador que é "difícil de ser mensurado" por seu caráter "temporal", que está vinculada ao grau de satisfação ou à transformação produzida no contexto em geral. Esse conceito é mesmo o de efetividade, que está associado ao efeito ou impacto na sociedade que as ações buscam gerar.

Gabarito: letra C

---

10. (VUNESP – SÃO JOSÉ DOS CAMPOS-SP – AUDITOR – 2015)

Na mensuração dos resultados da gestão pública, a medida que indica se os resultados do programa público foram alcançados com o menor nível de recursos possível ou se o nível de recursos utilizados no programa público alcançou o máximo possível de resultados é denominada

(A) eficácia.

(B) eficiência.

(C) utilidade.

(D) efetividade.

(E) meta.

Comentários

A medida que indica que os recursos foram utilizados da melhor forma possível (do melhor modo) é a eficiência. Se gerimos bem nossos recursos, fomos eficientes.

Gabarito: letra B

---

11. (FGV – TJ-SC – ANALISTA – 2015)

O supervisor de produção de uma empresa fabricante de autopeças observou um aumento no número de peças fora dos padrões definidos. O supervisor gostaria de monitorar

continuamente as atividades, adotando um controle simultâneo. Um controle simultâneo adequado seria:

(A) inspeção de matérias-primas;

(B) programa de manutenção preventiva;

(C) controle estatístico do processo;

(D) controle de qualidade das peças produzidas;

(E) definição de regras e procedimentos de produção.

Comentários

A inspeção de matérias-primas e o programa de manutenção preventiva seriam casos de controle preventivo, ou ex-ante, pois ocorreriam antes da atividade a ser controlada.

Já o controle estatístico do processo é sim um caso de controle simultâneo adequado para o problema citado pela banca. O controle de qualidade das peças produzidas seria um exemplo de controle posterior (as peças já estão produzidas, não é mesmo?), pois a atividade a ser controlada já ocorreu.

Finalmente, a letra E envolve um controle preventivo, com a definição das regras e procedimentos de produção.

Gabarito: letra C

---

12. (FGV – TJ-SC – ANALISTA – 2015)

Uma empresa enfrentou uma série de problemas em seu processo produtivo, no atendimento aos clientes e houve até vazamento de informações para os concorrentes. A cúpula da empresa decidiu adotar controles preventivos, a fim de evitar que os problemas se repitam. São formas de controle preventivo:

(A) avaliação de desempenho dos trabalhadores e demonstrativos financeiros;

(B) inspeção de matérias-primas e controles estatísticos do processo produtivo;

(C) avaliação de desempenho dos trabalhadores e controles estatísticos do processo produtivo;

(D) testes de seleção de recursos humanos e inspeção de matérias-primas;

(E) testes de seleção de recursos humanos e demonstrativos financeiros.

Comentários

A avaliação de desempenho dos trabalhadores é um tipo de controle posterior, pois avalia como estes funcionários fizeram seu trabalho, ou seja, foca o passado, o que já ocorreu.

Os demonstrativos financeiros igualmente enfatizam o que já ocorreu. É um caso, também, de controle posterior ou “ex-post”. Desta forma, as letras A, C e E estão incorretas.

Já a inspeção de matérias-primas é sim um caso de controle preventivo. O mesmo pode ser dito dos testes de seleção de recursos humanos. Ambos enfatizam um controle que ocorre antes da atividade que queremos controlar. A letra D está correta.

Finalmente, os controles estatísticos do processo produtivo são controles simultâneos.

Gabarito: letra D

---

13. (FGV – TJ-SC – ANALISTA – 2015)

As Agências Reguladoras são fruto da necessidade do Estado de exercer controle sobre bens e serviços, cuja responsabilidade de prover, anteriormente, era sua e, atualmente, recai sobre outros atores. As Agências Reguladoras apresentam desenho institucional definido e possuem autonomia para tomar decisões. Contudo, existem mecanismos que permitem ao governo manter o controle das mesmas, dentre eles, a estrutura burocrática rígida e predefinida. No Brasil, essa estrutura é comum a todas as Agências Reguladoras e representa o seguinte tipo de mecanismo de controle:

(A) Ex ante;

(B) Ad hoc;

(C) Ex post;

(D) direto;

(E) indireto.

Comentários

A questão apresenta o caso das Agências Reguladoras apenas para confundir a cabeça dos candidatos. O que ela realmente quer saber é que tipo de controle existe no estabelecimento de um modelo burocrático, com suas regras e regulamentos detalhados, rígidos e pré-definidos.

Ora, a criação de regras pré-definidas é um controle prévio, ou “ex-ante”, pois elas são criadas antes das atividades que querem regular, não é verdade?

Gabarito: letra A

---

14. (UFG – IF-GO – TECNÓLOGO – 2015)

O controle na administração pública é classificado quanto

(A) à localização: de ofício ou por provocação.

(B) ao aspecto controlado: administrativo, parlamentar ou judicial.

(C) ao momento do exercício: interno ou externo.

(D) à forma de instauração: de ofício ou por provocação.

Comentários

O controle pode ser classificado de várias formas. De acordo com o momento, ele pode ser: prévio, simultâneo e posterior. Assim, a letra C está incorreta.

O controle pode ser classificado pelo órgão que o exerce e o aspecto da atividade administrativa a ser controlado: controle administrativo, controle legislativo (e não parlamentar) e controle judicial. Desta forma, a letra B está também incorreta.

Por fim, temos a classificação em relação à iniciativa ou modo de instauração: controle de ofício ou "ex offício" e controle "provocado" ou por provocação.

Gabarito: letra D

---

15. (UFG – IF-GO – TECNÓLOGO – 2015)

A modalidade de controle na administração pública, que é conhecido como controle administrativo, é o seguinte:

(A) pedidos de informação.

(B) autocontrole.

(C) fiscalização de atos.

(D) convocação para comparecimento.

Comentários

O controle administrativo é um tipo de controle interno. Ele é efetuado através da capacidade que a Administração Pública tem de autotutela, ou seja, de controle dos seus próprios atos.

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.

Gabarito: letra B

---

16. (VUNESP – SEDUC-SP – ANALISTA – 2014)

A avaliação sistemática, contínua e eficaz é uma ferramenta gerencial poderosa, fornecendo aos formuladores e gestores de políticas públicas condições para aumentar a eficiência e a efetividade dos

(A) indicativos de auditoria.

(B) materiais e equipamentos propícios.

(C) cargos necessários.

(D) processos estipulados.

(E) recursos aplicados.

Comentários

Ora, a avaliação serve para que saibamos se os recursos estão sendo bem aplicados, se estamos mesmo conseguindo atingir nossos objetivos. Através do monitoramento constante, podemos perceber eventuais falhas nos programas e corrigi-los a tempo, assegurando a melhor aplicação dos recursos públicos.

Gabarito: letra E

---

17. (FGV – TJ-GO – ANALISTA – 2014)

A avaliação da política pública é o processo de julgamentos deliberados sobre a validade de propostas para a ação pública, bem como sobre o sucesso ou a falha de projetos colocados em prática. Fazem parte desse processo elementos, critérios, indicadores e também padrões, como os normativos, que são:

(A) as metas qualitativas ou quantitativas estabelecidas anteriormente à implementação da política pública;

(B) os valores ou descrições, já alcançados no passado, que facilitam a comparação por períodos e geram informações sobre declínios ou melhoras;

(C) são artifícios (proxies) que podem ser criados para medir input, output e resultado (outcome);

(D) a visualização dos erros anteriores à tomada de decisão, a fim de detectar problemas mal formulados, objetivos mal traçados e otimismos exagerados;

(E) as metas qualitativas ou quantitativas estabelecidas com base em um standard ideal.

Comentários

De acordo com Secchi, os padrões normativos são aqueles que são baseados em um benchmarking ou standard considerado ideal. O conceito de benchmarking está ligado à noção de uma comparação com algum agente que tenha um resultado considerado excelente.

Gabarito: letra E

---

18. (FGV – TJ-GO – ANALISTA – 2014)

Os indicadores de desempenho auxiliam na tarefa de identificar o comportamento da performance de um processo. A partir da sua utilização pode-se não somente aferir o resultado de um processo, como também acompanhar seu comportamento ao longo das atividades que o integram. Essa performance pode ser medida em termos de eficiência ou de eficácia, de acordo com a definição de que:

(A) ser eficiente é empregar em nível máximo os recursos de produção e, sendo assim, a produção de bens e serviços públicos, que tem pessoas como principal recurso de geração de valor público, pode ser processada segundo diferentes níveis de qualidade e quantidade, cuja variação depende das políticas e decisões de alocação dos recursos;

(B) ser eficaz depende diretamente da plena utilização ou do eficiente emprego dos recursos de produção, mesmo que os objetivos propostos não sejam alcançados;

(C) a gestão de pessoas com a máxima eficiência é aquela em que todas as pessoas têm seu potencial produtivo plenamente utilizado em termos de habilidades ou serviço, independentemente do tempo de atividade ou serviço;

(D) a noção de eficiência identifica-se com fazer aquilo que precisa ser feito com vistas a alcançar um objetivo específico, enquanto a eficácia está associada com o melhor uso dos recursos da organização;

(E) a produtividade do trabalho é uma medida que leva em conta apenas as unidades do produto (números expedientes analisados, número de estabelecimentos ou obras fiscalizadas, área roçada etc.).

Comentários

A letra A está logo correta. O conceito de eficiência está ligado ao "como, ao "modo" como utilizamos os recursos disponíveis. Se os utilizamos da melhor maneira possível, em seu "nível máximo", estamos sendo eficientes.

Já a letra B está equivocada, pois não precisamos utilizar os recursos de modo pleno para sermos eficazes. A eficácia está relacionada com o atingimento dos objetivos e não com a utilização dos recursos necessários para isso.

No caso da letra C, o erro está no fato de que a eficiência também está relacionada com o tempo utilizado. Afinal de contas, o tempo também é um recurso escasso.

A letra D está com os conceitos de eficiência e eficácia trocados. Desta forma, está errada. Finalmente, a produtividade do trabalho não leva em conta apenas os números absolutos de produtos produzidos, mas também os recursos utilizados para a sua produção.

Gabarito: letra A

---

19. (FGV – CÂMARA DE RECIFE – ASSISTENTE ADM – 2014)

Uma escola de crianças alfabetizou, em 2012, 100 crianças, com um dispêndio total de R$100.000,00. Em 2013, 150 crianças foram alfabetizadas, com um dispêndio total de R$150.000,00. Pode-se dizer que, de 2012 para 2013, a escola foi:

(A) mais eficiente;

(B) menos eficiente;

(C) mais eficaz;

(D) menos eficaz;

(E) mais rentável.

Comentários

Questão interessante essa da FGV. Vejam que o custo por criança se manteve o mesmo: mil reais por criança (R$ 100 mil divididos por cem crianças em 2012 e R$ 150 mil divididos por 150 crianças em 2013).

Com isso, podemos dizer que a escola nem ganhou nem perdeu eficiência nesse período, pois continuou gastando os mesmos recursos por criança.

Não cabe falar de rentabilidade nesse caso, mas sim podemos afirmar que a escola foi mais eficaz. Afinal, o número de crianças alfabetizadas (objetivo) aumentou em 50% de um ano para o outro.

Gabarito: letra C

---

20. (VUNESP – DETRAN-SP - AGENTE - 2013)

Os conceitos de eficiência, eficácia e efetividade são considerados pilares da Nova Gestão Pública. Quanto ao conceito de efetividade, pode-se dizer que

A) representa a contribuição real em termos de resultados ao alcance da finalidade de uma intervenção ou do impacto de desenvolvimento esperado.

B) se relaciona exclusivamente com o alcance dos objetivos pactuados, de forma implícita ou explícita, quanto à qualidade e à extensão do atendimento na prestação dos serviços ou na produção de bens.

C) é um instrumento bastante genérico, que é voltado, exclusivamente, para a qualidade do serviço prestado.

D) não tem nenhum relacionamento específico com a eficiência e a eficácia.

E) é a capacidade de utilizar os meios e os recursos de maneira racional, representada pela relação entre o custo e o benefício envolvidos na prestação de serviços ou na produção de bens.

Comentários

A letra A está correta. A efetividade está relacionada com o impacto na sociedade das ações e programas governamentais. A letra B estaria mais associada ao conceito de eficácia, de atingirmos um objetivo.

A letra C está incorreta, pois o conceito de efetividade não é ligado exclusivamente a qualidade do serviço prestado. Já a letra D está incorreta, pois os conceitos são relacionados, mas não os mesmos. São dimensões diferentes.

Finalmente, a letra E está tratando do conceito de eficiência.

Gabarito: letra A

---

21. (CONSULPLAN – TRE-MG – ANALISTA – 2013)

Segundo a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), os indicadores devem estar vinculados a uma estratégia e atrelados a metas claras. Indicadores quantitativos ou de

produtividade retratam o esforço e dizem respeito ao modo de utilização de recursos e à eficiência. Eles apontam para "como" ou "com quanto" fazer. Indicadores de qualidade retratam o resultado e dizem respeito à satisfação e eficácia. Eles apontam "o que fazer" ou "fazer a coisa certa". Relacione as classificações às respectivas características.

1. Indicadores de produtividade.

2. Indicadores de qualidade.

3. Indicadores de efetividade ou impacto.

( ) Ligados a processos que tratam a utilização de recursos para a geração de produtos e serviços. Permitem uma avaliação precisa do esforço empregado para gerar produtos e serviços.

( ) Medem as consequências dos produtos ou serviços em relação ao cliente ou à sociedade. Podem ser representados por "fazer a coisa certa do jeito certo".

( ) Medem a forma como o produto ou serviço é percebido pelo cliente e, também, a capacidade do processo em atender os requisitos do cliente.

A sequência está correta em

(A) 1, 2, 3.

(B) 1, 3, 2.

(C) 2, 1, 3.

(D) 3, 1, 2.

(E) 2, 3, 1.

Comentários

A banca utilizou os conhecimentos de Graças Rua nessa questão. Para ela, 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 organização[48].

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.

Já os indicadores de efetividade mediriam as consequências dos produtos ou serviços em relação ao cliente ou à sociedade. Finalmente, para Graça, "os indicadores de qualidade medem como o produto ou serviço é percebido pelo cliente e a capacidade do processo em atender os requisitos

[48] (Rua)

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".

Gabarito: letra B

---

22. (CONSULPLAN – TRE-MG – ANALISTA – 2013)

Indicadores são variáveis definidas para medir um conceito abstrato, relacionado a um significado social, econômico ou ambiental, com a intenção de orientar decisões sobre determinado fenômeno de interesse. Nesse sentido, é possível balizar o entendimento e o andamento de ações, reavaliando os objetivos, metas e resultados propostos, qualitativa e quantitativamente. Índice ou indicador sintético é a combinação de diversas variáveis que sintetizam um conceito abstrato complexo, em um único valor, para facilitar a comparação, por exemplo, entre localidades e grupos distintos, possibilitando a criação de rankings e pontos de corte para apoiar a definição de políticas, investimentos e ações comuns, entre outros. A escolha entre indicadores ou mesmo sua construção requer um propósito claro e a possibilidade de aplicação adequada à realidade de interesse. O grande desafio é encontrar uma medida que mais se aproxime do conceito desejado. Algumas vezes, o conceito desejado é tão complexo que abrange interpretações multidimensionais, envolvendo diversas variáveis. Relacione as propriedades desejáveis de um indicador às respectivas características.

1. Confiabilidade da informação.

2. Comunicabilidade.

3. Disponibilidade e periodicidade.

4. Desagregação.

5. Especificidade com sensibilidade.

( ) Os indicadores devem ser capazes de atender à necessidade de avaliar diferentes estratos sociais e localidades, possibilitando ações específicas a cada grupo, segundo seus padrões de comportamento. Isto ajudará a entender a diversidade, estabelecer foco de ação e garantir a representatividade e abrangência das informações.

( ) Os indicadores devem ser focados em aspectos práticos e claros, fáceis de comunicar e que contribuam para envolver os interessados nos processos de monitoramento e avaliação. O ideal é que o conceito do indicador seja facilmente compreendido e sua construção e cálculo sejam bem simples. Também é desejável haver um bom entendimento do valor ideal para o indicador, oferecendo parâmetros de comparação.

( ) Os indicadores não devem ser tão amplos que não orientem a decisão a ser tomada, nem tão específicos, que só os entendam quem os formulou; devem ser, também, capazes de captar a maioria das variações sobre o fenômeno de interesse, inclusive mudanças no comportamento durante a execução das atividades.

( ) Os indicadores devem utilizar dados de fontes confiáveis (secundárias) ou coletados com metodologia adequada (primários). É desejável que os dados sejam rastreáveis, permitindo a identificação de sua origem.

( ) Os indicadores devem utilizar dados de fácil coleta, baixo custo e atualização, utilizando a mesma metodologia ao longo do tempo, permitindo a formação de bases históricas, em frequência compatível às necessidades de sua atualização. Com isso, devem estar disponíveis nas tomadas de decisões.

A sequência está correta em

(A) 1, 2, 5, 4, 3.

(B) 5, 1, 4, 2, 3.

(C) 1, 4, 3, 2, 5.

(D) 4, 2, 5, 1, 3.

(E) 4, 3, 5, 1, 2.

Comentários

A desagregabilidade, ou desagregação é a capacidade de representação regionalizada de grupos sociodemográficos, considerando que a dimensão territorial se apresenta como um componente essencial na implementação de políticas públicas. Assim, a primeira definição é a de número quatro (4).

Já a segunda definição é chamada usualmente de simplicidade, pois os indicadores devem ser de fácil obtenção, construção, manutenção, comunicação e entendimento pelo público em geral, interno ou externo. A banca, porém, chamou o conceito de comunicabilidade. Assim, a segunda definição é a de número dois (2).

A sensibilidade é a capacidade que um indicador possui de refletir tempestivamente as mudanças decorrentes das intervenções realizadas. Já a especificidade reflete a capacidade do indicador de medir exatamente o fenômeno desejado. Assim, a terceira definição é a de número dois (5).

A confiabilidade indica que indicadores devem ter origem em fontes confiáveis, que utilizem metodologias reconhecidas e transparentes de coleta, processamento e divulgação. Finalmente, a disponibilidade é a capacidade de os dados básicos para seu cômputo serem de fácil obtenção.

Gabarito: letra D

---

23. (CONSULPLAN – TRE-MG – ANALISTA – 2013)

Segundo o manual da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), os indicadores são dados ou informações preferencialmente numéricas que representam avanços de metas, características de produtos, projetos e processos ao longo do tempo. Os indicadores têm como principal função: transmitir as necessidades e expectativas dos clientes; viabilizar o desdobramento de metas do negócio; dar suporte à análise crítica dos resultados do negócio, às tomadas de decisão e ao novo planejamento; e, contribuir para a melhoria dos processos e produtos. Relacione os principais atributos dos indicadores às respectivas características.

1. Adaptabilidade.

2. Representatividade.

3. Simplicidade.

4. Rastreabilidade.

5. Disponibilidade.

6. Economia.

7. Praticidade.

8. Estabilidade.

( ) Permanência ao longo do tempo.

( ) Baixo custo de obtenção.

( ) Facilidade de acesso à coleta.

( ) Facilidade de identificação da origem dos dados.

( ) Garantia de que realmente funciona na prática.

( ) Capacidade de respostas às mudanças.

( ) Cobertura das etapas mais importantes.

( ) Facilidade de ser compreendido e aplicado.

A sequência está correta em

(A) 8, 6, 5, 4, 7, 1, 2, 3.

(B) 8, 6, 5, 4, 3, 2, 1, 7.

(C) 1, 4, 7, 8, 5, 6, 2, 3.

(D) 8, 2, 5, 4, 3, 1, 6, 7.

(E) 2, 6, 4, 8, 7, 3, 1, 5.

Comentários

- ✓ De acordo com o TCU[49], 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;

[49] (Tribunal de Contas da União, 2009)

- ✓ **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.

Gabarito: letra A

---

24. (VUNESP – ITESP - ANALISTA - 2013)

Quando se diz que uma organização é avaliada pelos fins alcançados e não pelos meios e recursos que utiliza, essa avaliação é baseada no/na organizacional

A) produtividade.

B) eficácia.

C) rendimento.

D) eficiência.

E) lucratividade.

Comentários

Quando falamos de gestão dos “meios”, estamos nos referindo à eficiência, ao modo como gerimos os recursos disponíveis da instituição. Estes recursos devem ser usados para atingir certos “fins”, os objetivos buscados.

Se atingimos esses “fins”, fomos eficazes.

Gabarito: letra B

---

25. (VUNESP – S. J. CAMPOS - ANALISTA - 2012)

Podemos argumentar que a _____ está relacionada ao método com o qual realizamos as ações pretendidas, a _____ diz respeito o resultado final da ação (alcançou-se ou não o objetivo pretendido) e a _____ corresponde ao grau de qualidade do resultado obtido. Assinale a alternativa que preenche, correta e respectivamente, as lacunas do texto.

A) eficiência...eficácia...efetividade.

B) eficiência...efetividade...eficácia.

C) eficácia...eficiência...efetividade.

D) eficácia...efetividade...eficiência.

E) efetividade...eficácia...eficiência.

Comentários

O conceito associado com o "método" com o qual realizamos as ações pretendidas é o da eficiência. Já a eficácia está mesmo associada com o alcance dos objetivos propostos pela ação (construção de x número de casas, pavimentação de x quilômetros de estradas, etc.) e a efetividade está ligada ao impacto das medidas, ao efeito que elas irão gerar na sociedade.

Muitos autores também associam a efetividade à qualidade dos produtos e serviços gerados, ou seja, à satisfação dos usuários com o que lhes foi entregue.

Gabarito: letra A

---

26. (VUNESP - SEE-SP - EXECUTIVO - 2011)

Leia os itens a seguir, relacionados aos conceitos de eficiência, eficácia e efetividade, pilares da Nova Gestão Pública.

I. Eficiência é a capacidade de utilizar os meios e os recursos de maneira racional, representada, principalmente, pela relação entre o custo e o benefício, de todos os fatores envolvidos na prestação de serviços ou na produção de bens.

II. Eficácia relaciona-se com o alcance dos objetivos pactuados, de forma implícita ou explicita, quanto à qualidade e à extensão do atendimento na prestação dos serviços ou na produção de bens.

III. Efetividade é a real contribuição em termos de resultados ao alcance da finalidade de uma intervenção ou do impacto de desenvolvimento esperado.

IV. A efetividade não apresenta relação, de alguma natureza, com a eficiência e a eficácia.

Estão corretas apenas as afirmativas

A) I e II.

B) I, II e III.

C) I, II e IV.

D) I, III e IV.

E) II, III e IV.

Comentários

A primeira afirmativa está correta, pois a eficiência está mesmo relacionada com a gestão dos recursos, com a relação entre os produtos/serviços gerados e os insumos consumidos.

A segunda afirmativa também está certa. A eficácia está associada com o alcance dos objetivos, com a entrega dos produtos e serviços aos usuários finais.

Finalmente, a terceira frase está igualmente correta. A efetividade está ligada ao impacto das ações governamentais, ou seja, com a resolução do problema público.

Entretanto, a quarta afirmativa está incorreta. A efetividade guarda sim, naturalmente, relação com a eficiência e a eficácia.

Gabarito: letra B

---

27. (FGV – SEFAZ-RJ – AUDITOR – 2011)

Não raro, as pessoas confundem os termos eficiência, eficácia e efetividade. A eficácia consiste em fazer a coisa certa (não necessariamente da maneira certa). Assim, está relacionada ao grau de atingimento do objetivo. Se desejamos fazer algo (ser aprovados em um concurso público, por exemplo) e logramos êxito nesse projeto, somos eficazes. Dessa forma, evidencia o cumprimento da missão, chegar ao resultado desejado.

Comentários

Perfeito. Vejam como a FGV trabalhou o conceito: eficácia é relacionada ao atingimento dos objetivos propostos. Desta maneira, se atingimos o que tínhamos como objetivo, fomos eficazes.

Gabarito: correta

---

28. (FGV – SEFAZ-RJ – AUDITOR – 2011)

O conceito de eficiência relaciona-se com a maneira pela qual fazemos a coisa. É o como fazemos, o caminho, o método. No projeto de aprovação em um certame, se escolhermos corretamente o melhor material, a melhor equipe docente e estudarmos de forma proativa, provavelmente seremos aprovados em menos tempo. Aí está a eficiência: a economia de meios, o menor consumo de recursos dado um determinado grau de eficácia. Alguns autores associam o conceito de eficiência ao de economicidade, como sinônimos. Apesar de, em sentido lato, não haver diferenças, normalmente a economicidade está ligada ao menor consumo de recursos monetários (gastar-se menos). Em uma licitação, por exemplo, a evidência do cumprimento do princípio da economicidade previsto na Constituição da República se dá com a obtenção do menor preço na contratação de determinado produto ou serviço previamente determinado.

Comentários

Esta definição da FGV está perfeita. O conceito de eficiência se relaciona com a utilização dos recursos disponíveis, com o modo correto de se executar uma tarefa. Já a economicidade é mais ligada à melhor utilização de um recurso específico: o dinheiro.

Gabarito: correta

---

29. (FGV – SEFAZ-RJ – AUDITOR – 2011)

A efetividade ressalta o impacto, a medida em que o resultado almejado (e concretizado) mudou determinado panorama, cenário. Considerando a construção de escolas e o incremento no número de professores contratados, a efetividade evidenciará, por exemplo, de que

maneira isso contribuiu para a redução do índice de analfabetismo (impacto). Nesse sentido, há autores que defendem que a efetividade decorre do alcance da eficácia e da eficiência, simultaneamente. Numa outra acepção, pode ser entendida, também, como satisfação do usuário. Na "ponta da linha", a efetividade ocorre quando um produto ou serviço foi percebido pelo usuário como satisfatório.

Comentários

Exato. A efetividade se refere ao impacto ou efeito das ações e programas governamentais na realidade que o Estado quer modificar. Assim, medimos a efetividade através da alteração da realidade (melhoria do ensino, melhoria das condições de saúde, de segurança pública, etc.).

Já a afirmativa de que a efetividade é o somatório da eficácia com a eficiência é bastante polêmica, não sendo consenso entre os autores. Entretanto, realmente existem autores que defendem esta tese.

Gabarito: correta

---

30. (FGV – BADESC – ANALISTA ADM - 2010)

Levando em consideração o uso de controles e indicadores de produtividade em um programa de educação, o percentual de crianças matriculadas e a avaliação da qualidade por meio de exames nacionais são, respectivamente, exemplos de:

(A) eficácia e eficiência.

(B) eficiência e eficácia.

(C) efetividade e eficiência.

(D) efetividade e eficácia.

(E) eficácia e efetividade.

Comentários

Nesta questão, teremos de saber como classificar dois indicadores: o percentual de crianças matriculadas e a avaliação da qualidade do ensino por meio de exames nacionais. O percentual de crianças matriculadas é um caso típico de eficácia.

Se tivéssemos falando de um indicador como: número de professores por aluno, por exemplo, seria um caso de medição de eficiência (utilização ideal dos recursos disponíveis, que nesse caso seriam os professores). Portanto, o primeiro indicador é de eficácia.

Já o segundo é um caso típico de avaliação de efetividade, pois tentamos medir como as ações no campo educacional afetaram a realidade (no caso, o nível educacional dos alunos).

Gabarito: letra E

---

31. (FGV – BADESC – ANALISTA ADM - 2010)

Os indicadores de produtividade, tanto no âmbito da administração privada quanto no da administração pública, devem respeitar certos atributos gerais em sua concepção. A esse respeito, assinale a alternativa que corresponde ao atributo de economia.

(A) Garantia de que é gerado em rotinas de processo e permanece ao longo do tempo.

(B) Garantia de que não deve ser gasto tempo demais pesquisando dados ou aguardando novos métodos de coleta.

(C) Facilidade para identificação da origem dos dados, seu registro e manutenção.

(D) Facilidade de acesso para coleta, estando disponível a tempo, para as pessoas certas e sem distorções.

(E) Garantia de que realmente funciona na prática e permite a tomada de decisões gerenciais.

Comentários

O atributo relacionado com a economia na montagem de indicadores (economicidade) está ligado com o gasto de tempo e com outros recursos para se obter estas ferramentas.

Ou seja, o custo de se obter estes indicadores deve ser menor do que seus benefícios50.

Gabarito: letra B

---

32. (VUNESP – CEETEPS - ANALISTA - 2009)

À medida que o administrador se preocupa em fazer corretamente as coisas, ele está se voltando para a:

A) eficiência.

B) especialização.

C) efetividade.

D) estratégia.

E) eficácia.

Comentários

Se um gestor busca fazer as coisas do modo correto, da maneira mais adequada, está preocupado em ser o mais eficiente possível. Sempre que a banca mencionar o “modo” ou a “maneira” correta, está fazendo uma menção ao conceito de eficiência.

Gabarito: letra A

---

33. (FGV – SAD / PE – APOG - 2008)

[50] (Tribunal de Contas da União, 2009)

Observe o caso a seguir que exemplifica a atuação de um gestor público na solução de um problema.

O gestor público realizou determinado procedimento na busca da solução de uma necessidade da população moradora em uma área carente. Ao realizá-lo, buscou otimizar os recursos, evitando perdas e desperdícios, mas sem prejuízo do alcance do objetivo pretendido. Sua iniciativa atendeu ao público-alvo, resolvendo o problema de modo satisfatório.

Sob a ótica da Administração, a atuação desse gestor está baseada nos conceitos de:

(A) legalidade, legitimidade e economicidade.

(B) moralidade, eficiência e prudência.

(C) oportunidade, utilidade e interesse público.

(D) eficácia, eficiência e efetividade.

(E) legalidade, moralidade e interesse público.

Comentários

Nesta questão, a FGV cobrou este tema de modo bem tranquilo. Para quem conhece os conceitos, fica fácil acertar.

A questão menciona a otimização de recursos (eficiência), o alcance dos objetivos (eficácia) e a solução de uma necessidade da população, que foi atendida (efetividade do procedimento).

Gabarito: letra D

---

34. (FGV – SEFAZ-RJ – AUDITOR – 2008)

Quanto ao uso de indicadores de produtividade, não é correto afirmar que:

a) é uma ferramenta importante aplicada para compreender problemas organizacionais e apoiar o processo de decisão gerencial.

b) é um componente de sucesso e fator de competitividade entre organizações, por isso é importante o seu monitoramento por meio de indicadores que apóiem decisões administrativas.

c) é uma das ferramentas usualmente utilizadas em processos de qualidade.

d) a produtividade de um recurso é a quantidade de produtos ou serviços produzidos num intervalo de tempo dividido pela quantidade necessária desse recurso; por isso, variáveis como capital, materiais, mão-de-obra direta e gastos gerais não devem ser usadas para medir e determinar a produtividade em um intervalo de tempo.

e) é o investimento feito pelas organizações em tecnologia e treinamento dos empregados.

Comentários

A questão pede a alternativa incorreta. Assim, a única alternativa que está errada é a letra D. Recursos como: capital, materiais e mão-de-obra devem sim ser usados para determinar a produtividade da empresa.

Lembre-se de que a produtividade está relacionada com a utilização dos recursos de uma organização (eficiência).

Gabarito: letra D

---

35. (FGV – SAD / PE – APOG - 2008)

Com relação aos atributos dos indicadores de mensuração organizacional, o que capta as etapas mais importantes e críticas do processo mensurado é o atributo da:

(A) representatividade.

(B) adaptabilidade.

(C) disponibilidade.

(D) rastreabilidade.

(E) estabilidade.

Comentários

Esta questão é interessante, pois nos "põe para pensar"! A banca listou cinco atributos que um indicador deve ter e pediu o "mais importante". De certo modo, todos eles são importantes.

Entretanto, entre estes atributos o mais "crítico" é o da representatividade. Se um indicador não expressa a realidade que se propõe (imagine um indicador que se propõe a medir o ensino tabulando dados de criminalidade, por exemplo) não servirá para nada.

Gabarito: letra A

LISTA DE QUESTÕES TRABALHADAS NA AULA

1. (FGV – TRT-SC – ANALISTA – 2017)

As organizações podem ser consideradas grupos estruturados de pessoas que se juntam para alcançarem objetivos. Tais organizações podem variar de diversas maneiras, mas o importante é que procurem trabalhar de forma eficaz, eficiente e efetiva.

Em relação à eficácia, à eficiência e à efetividade nas organizações, é correto afirmar que:

(A) a eficácia é fazer bem as coisas, utilizando o mínimo de recursos;

(B) a eficiência tem ênfase nos processos e a eficácia nos resultados;

(C) um empregado é considerado eficaz quando sua produtividade é alta;

(D) a eficiência está mais relacionada com a escolha dos objetivos mais apropriados e ausência de desperdícios;

(E) a efetividade está relacionada à minimização dos recursos utilizados, sejam eles recursos como tempo, pessoas, capital ou equipamento.

2. (FGV – IBGE – AGENTE - 2017)

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.

3. (FGV – TRT-SC – TÉCNICO – 2017)

No início do ano, servidores do departamento de patrimônio da organização pública XYZ passaram um final de semana em um hotel para planejarem os objetivos do ano. Ao final do ano, os servidores voltaram ao hotel para verificar se os objetivos foram cumpridos.

Tão importante quanto planejar é comparar os resultados obtidos com o que foi planejado, e essa função administrativa de monitoração é denominada:

(A) avaliação estratégica;

(B) análise de eficácia;

(C) controle;

(D) análise de eficiência;

(E) avaliação de desempenho.

4. (FGV – TRT-SC – TÉCNICO – 2017)

A XYZ é uma empresa do ramo editorial que atua no mercado há cerca de dez anos. A empresa construiu uma sólida posição no mercado e atrai investimentos e reinvestimentos de acionistas diversos, cuja expectativa é obter excelente retorno sobre o capital investido. Devido a seu porte médio, a XYZ constitui uma única Unidade Estratégica de Negócio (UEN). A empresa está implementando o Balanced scorecard como ferramenta de gestão, e o diretor financeiro precisa identificar uma medida adequada para o tema estratégico "redução de custos/melhoria da produtividade".

Na situação descrita, seria uma medida adequada:

(A) receita por funcionário.

(B) taxa de redução de custos.

(C) percentual de receita gerado por novos produtos.

(D) retorno sobre o patrimônio líquido.

(E) aumento da taxa de vendas por segmento.

5. (FGV – TRT-SC – ANALISTA – 2017)

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.

6. (FGV – CODEBA – TÉCNICO - 2016)

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.

(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.

7. (FGV – IBGE – ANALISTA - 2016)

O proprietário e principal executivo de uma empresa de pequeno porte gostaria de desenhar um sistema de controle como forma de monitorar o desempenho de processos e pessoas. A empresa fabrica pães e bolos e adota estrutura simples, com cultura participativa. O principal executivo é um líder democrático e o clima organizacional é bom. Tendo em vista as características de um sistema de controle eficaz, seria adequado adotar, no contexto descrito, os seguintes controles, entre outros:

(A) relatórios financeiros mensais e avaliações de desempenho formais.

(B) formalização das atribuições e responsabilidades e testes de qualidade dos produtos.

(C) reuniões de avaliação e controle por imposição externa.

(D) testes de seleção de pessoal e balanced scorecard.

(E) supervisão direta e controle por motivação interna.

8. (FGV – IBGE – ANALISTA - 2016)

A área de produção de uma fábrica de instrumentos médicos vem apresentando alto índice de produtos defeituosos e baixa produtividade da mão de obra. O gerente de produção gostaria de adotar controles preventivos, a fim de antecipar problemas para o desempenho das atividades da área. Seriam exemplos de controles preventivos adequados à situação descrita, respectivamente:

(A) inspeção de matérias-primas e supervisão direta.

(B) controle estatístico de processos e testes de seleção de recursos humanos.

(C) inspeção da qualidade dos produtos e supervisão direta.

(D) inspeção de matérias-primas e testes de seleção de recursos humanos.

(E) inspeção da qualidade dos produtos e avaliação de desempenho.

9. (FUNCAB – ANS – TÉCNICO ADMINISTRATIVO – 2016)

A classe de indicadores mais difícil de ser mensurada, dada a natureza dos dados e o caráter temporal, e que está vinculada ao grau de satisfação ou ainda ao valor agregado, à transformação produzida no contexto em geral, é relacionada com a missão da instituição e que se constitui em uma das dimensões do resultado, é referente à:

(A) eficiência.

(B) execução.

(C) efetividade.

(D) economicidade.

(E) excelência.

10. (VUNESP – SÃO JOSÉ DOS CAMPOS-SP – AUDITOR – 2015)

Na mensuração dos resultados da gestão pública, a medida que indica se os resultados do programa público foram alcançados com o menor nível de recursos possível ou se o nível de recursos utilizados no programa público alcançou o máximo possível de resultados é denominada

(A) eficácia.

(B) eficiência.

(C) utilidade.

(D) efetividade.

(E) meta.

11. (FGV – TJ-SC – ANALISTA – 2015)

O supervisor de produção de uma empresa fabricante de autopeças observou um aumento no número de peças fora dos padrões definidos. O supervisor gostaria de monitorar continuamente as atividades, adotando um controle simultâneo. Um controle simultâneo adequado seria:

(A) inspeção de matérias-primas;

(B) programa de manutenção preventiva;

(C) controle estatístico do processo;

(D) controle de qualidade das peças produzidas;

(E) definição de regras e procedimentos de produção.

12. (FGV – TJ-SC – ANALISTA – 2015)

Uma empresa enfrentou uma série de problemas em seu processo produtivo, no atendimento aos clientes e houve até vazamento de informações para os concorrentes. A cúpula da empresa decidiu adotar controles preventivos, a fim de evitar que os problemas se repitam. São formas de controle preventivo:

(A) avaliação de desempenho dos trabalhadores e demonstrativos financeiros;

(B) inspeção de matérias-primas e controles estatísticos do processo produtivo;

(C) avaliação de desempenho dos trabalhadores e controles estatísticos do processo produtivo;

(D) testes de seleção de recursos humanos e inspeção de matérias-primas;

(E) testes de seleção de recursos humanos e demonstrativos financeiros.

13. (FGV – TJ-SC – ANALISTA – 2015)

As Agências Reguladoras são fruto da necessidade do Estado de exercer controle sobre bens e serviços, cuja responsabilidade de prover, anteriormente, era sua e, atualmente, recai sobre outros atores. As Agências Reguladoras apresentam desenho institucional definido e possuem autonomia para tomar decisões. Contudo, existem mecanismos que permitem ao governo manter o controle das mesmas, dentre eles, a estrutura burocrática rígida e predefinida. No Brasil, essa estrutura é comum a todas as Agências Reguladoras e representa o seguinte tipo de mecanismo de controle:

(A) Ex ante;

(B) Ad hoc;

(C) Ex post;

(D) direto;

(E) indireto.

14. (UFG – IF-GO – TECNÓLOGO – 2015)

O controle na administração pública é classificado quanto

(A) à localização: de ofício ou por provocação.

(B) ao aspecto controlado: administrativo, parlamentar ou judicial.

(C) ao momento do exercício: interno ou externo.

(D) à forma de instauração: de ofício ou por provocação.

15. (UFG – IF-GO – TECNÓLOGO – 2015)

A modalidade de controle na administração pública, que é conhecido como controle administrativo, é o seguinte:

(A) pedidos de informação.

(B) autocontrole.

(C) fiscalização de atos.

(D) convocação para comparecimento.

16. (VUNESP – SEDUC-SP – ANALISTA – 2014)

A avaliação sistemática, contínua e eficaz é uma ferramenta gerencial poderosa, fornecendo aos formuladores e gestores de políticas públicas condições para aumentar a eficiência e a efetividade dos

(A) indicativos de auditoria.

(B) materiais e equipamentos propícios.

(C) cargos necessários.

(D) processos estipulados.

(E) recursos aplicados.

17. (FGV – TJ-GO – ANALISTA – 2014)

A avaliação da política pública é o processo de julgamentos deliberados sobre a validade de propostas para a ação pública, bem como sobre o sucesso ou a falha de projetos colocados em prática. Fazem parte desse processo elementos, critérios, indicadores e também padrões, como os normativos, que são:

(A) as metas qualitativas ou quantitativas estabelecidas anteriormente à implementação da política pública;

(B) os valores ou descrições, já alcançados no passado, que facilitam a comparação por períodos e geram informações sobre declínios ou melhoras;

(C) são artifícios (proxies) que podem ser criados para medir input, output e resultado (outcome);

(D) a visualização dos erros anteriores à tomada de decisão, a fim de detectar problemas mal formulados, objetivos mal traçados e otimismos exagerados;

(E) as metas qualitativas ou quantitativas estabelecidas com base em um standard ideal.

18. (FGV – TJ-GO – ANALISTA – 2014)

Os indicadores de desempenho auxiliam na tarefa de identificar o comportamento da performance de um processo. A partir da sua utilização pode-se não somente aferir o resultado

de um processo, como também acompanhar seu comportamento ao longo das atividades que o integram. Essa performance pode ser medida em termos de eficiência ou de eficácia, de acordo com a definição de que:

(A) ser eficiente é empregar em nível máximo os recursos de produção e, sendo assim, a produção de bens e serviços públicos, que tem pessoas como principal recurso de geração de valor público, pode ser processada segundo diferentes níveis de qualidade e quantidade, cuja variação depende das políticas e decisões de alocação dos recursos;

(B) ser eficaz depende diretamente da plena utilização ou do eficiente emprego dos recursos de produção, mesmo que os objetivos propostos não sejam alcançados;

(C) a gestão de pessoas com a máxima eficiência é aquela em que todas as pessoas têm seu potencial produtivo plenamente utilizado em termos de habilidades ou serviço, independentemente do tempo de atividade ou serviço;

(D) a noção de eficiência identifica-se com fazer aquilo que precisa ser feito com vistas a alcançar um objetivo específico, enquanto a eficácia está associada com o melhor uso dos recursos da organização;

(E) a produtividade do trabalho é uma medida que leva em conta apenas as unidades do produto (números expedientes analisados, número de estabelecimentos ou obras fiscalizadas, área roçada etc.).

19. (FGV – CÂMARA DE RECIFE – ASSISTENTE ADM – 2014)

Uma escola de crianças alfabetizou, em 2012, 100 crianças, com um dispêndio total de R$100.000,00. Em 2013, 150 crianças foram alfabetizadas, com um dispêndio total de R$150.000,00. Pode-se dizer que, de 2012 para 2013, a escola foi:

(A) mais eficiente;

(B) menos eficiente;

(C) mais eficaz;

(D) menos eficaz;

(E) mais rentável.

20. (VUNESP – DETRAN-SP - AGENTE - 2013)

Os conceitos de eficiência, eficácia e efetividade são considerados pilares da Nova Gestão Pública. Quanto ao conceito de efetividade, pode-se dizer que

A) representa a contribuição real em termos de resultados ao alcance da finalidade de uma intervenção ou do impacto de desenvolvimento esperado.

B) se relaciona exclusivamente com o alcance dos objetivos pactuados, de forma implícita ou explícita, quanto à qualidade e à extensão do atendimento na prestação dos serviços ou na produção de bens.

C) é um instrumento bastante genérico, que é voltado, exclusivamente, para a qualidade do serviço prestado.

D) não tem nenhum relacionamento específico com a eficiência e a eficácia.

E) é a capacidade de utilizar os meios e os recursos de maneira racional, representada pela relação entre o custo e o benefício envolvidos na prestação de serviços ou na produção de bens.

21. (CONSULPLAN – TRE-MG – ANALISTA – 2013)

Segundo a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), os indicadores devem estar vinculados a uma estratégia e atrelados a metas claras. Indicadores quantitativos ou de produtividade retratam o esforço e dizem respeito ao modo de utilização de recursos e à eficiência. Eles apontam para "como" ou "com quanto" fazer. Indicadores de qualidade retratam o resultado e dizem respeito à satisfação e eficácia. Eles apontam "o que fazer" ou "fazer a coisa certa". Relacione as classificações às respectivas características.

1. Indicadores de produtividade.

2. Indicadores de qualidade.

3. Indicadores de efetividade ou impacto.

( ) Ligados a processos que tratam a utilização de recursos para a geração de produtos e serviços. Permitem uma avaliação precisa do esforço empregado para gerar produtos e serviços.

( ) Medem as consequências dos produtos ou serviços em relação ao cliente ou à sociedade. Podem ser representados por "fazer a coisa certa do jeito certo".

( ) Medem a forma como o produto ou serviço é percebido pelo cliente e, também, a capacidade do processo em atender os requisitos do cliente.

A sequência está correta em

(A) 1, 2, 3.

(B) 1, 3, 2.

(C) 2, 1, 3.

(D) 3, 1, 2.

(E) 2, 3, 1.

22. (CONSULPLAN – TRE-MG – ANALISTA – 2013)

Indicadores são variáveis definidas para medir um conceito abstrato, relacionado a um significado social, econômico ou ambiental, com a intenção de orientar decisões sobre determinado fenômeno de interesse. Nesse sentido, é possível balizar o entendimento e o andamento de ações, reavaliando os objetivos, metas e resultados propostos, qualitativa e

quantitativamente. Índice ou indicador sintético é a combinação de diversas variáveis que sintetizam um conceito abstrato complexo, em um único valor, para facilitar a comparação, por exemplo, entre localidades e grupos distintos, possibilitando a criação de rankings e pontos de corte para apoiar a definição de políticas, investimentos e ações comuns, entre outros. A escolha entre indicadores ou mesmo sua construção requer um propósito claro e a possibilidade de aplicação adequada à realidade de interesse. O grande desafio é encontrar uma medida que mais se aproxime do conceito desejado. Algumas vezes, o conceito desejado é tão complexo que abrange interpretações multidimensionais, envolvendo diversas variáveis. Relacione as propriedades desejáveis de um indicador às respectivas características.

1. Confiabilidade da informação.

2. Comunicabilidade.

3. Disponibilidade e periodicidade.

4. Desagregação.

5. Especificidade com sensibilidade.

( ) Os indicadores devem ser capazes de atender à necessidade de avaliar diferentes estratos sociais e localidades, possibilitando ações específicas a cada grupo, segundo seus padrões de comportamento. Isto ajudará a entender a diversidade, estabelecer foco de ação e garantir a representatividade e abrangência das informações.

( ) Os indicadores devem ser focados em aspectos práticos e claros, fáceis de comunicar e que contribuam para envolver os interessados nos processos de monitoramento e avaliação. O ideal é que o conceito do indicador seja facilmente compreendido e sua construção e cálculo sejam bem simples. Também é desejável haver um bom entendimento do valor ideal para o indicador, oferecendo parâmetros de comparação.

( ) Os indicadores não devem ser tão amplos que não orientem a decisão a ser tomada, nem tão específicos, que só os entendam quem os formulou; devem ser, também, capazes de captar a maioria das variações sobre o fenômeno de interesse, inclusive mudanças no comportamento durante a execução das atividades.

( ) Os indicadores devem utilizar dados de fontes confiáveis (secundárias) ou coletados com metodologia adequada (primários). É desejável que os dados sejam rastreáveis, permitindo a identificação de sua origem.

( ) Os indicadores devem utilizar dados de fácil coleta, baixo custo e atualização, utilizando a mesma metodologia ao longo do tempo, permitindo a formação de bases históricas, em frequência compatível às necessidades de sua atualização. Com isso, devem estar disponíveis nas tomadas de decisões.

A sequência está correta em

(A) 1, 2, 5, 4, 3.

(B) 5, 1, 4, 2, 3.

(C) 1, 4, 3, 2, 5.

(D) 4, 2, 5, 1, 3.

(E) 4, 3, 5, 1, 2.

23. (CONSULPLAN – TRE-MG – ANALISTA – 2013)

Segundo o manual da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), os indicadores são dados ou informações preferencialmente numéricas que representam avanços de metas, características de produtos, projetos e processos ao longo do tempo. Os indicadores têm como principal função: transmitir as necessidades e expectativas dos clientes; viabilizar o desdobramento de metas do negócio; dar suporte à análise crítica dos resultados do negócio, às tomadas de decisão e ao novo planejamento; e, contribuir para a melhoria dos processos e produtos. Relacione os principais atributos dos indicadores às respectivas características.

1. Adaptabilidade.

2. Representatividade.

3. Simplicidade.

4. Rastreabilidade.

5. Disponibilidade.

6. Economia.

7. Praticidade.

8. Estabilidade.

( ) Permanência ao longo do tempo.

( ) Baixo custo de obtenção.

( ) Facilidade de acesso à coleta.

( ) Facilidade de identificação da origem dos dados.

( ) Garantia de que realmente funciona na prática.

( ) Capacidade de respostas às mudanças.

( ) Cobertura das etapas mais importantes.

( ) Facilidade de ser compreendido e aplicado.

A sequência está correta em

(A) 8, 6, 5, 4, 7, 1, 2, 3.

(B) 8, 6, 5, 4, 3, 2, 1, 7.

(C) 1, 4, 7, 8, 5, 6, 2, 3.

(D) 8, 2, 5, 4, 3, 1, 6, 7.

(E) 2, 6, 4, 8, 7, 3, 1, 5.

24. (VUNESP – ITESP - ANALISTA - 2013)

Quando se diz que uma organização é avaliada pelos fins alcançados e não pelos meios e recursos que utiliza, essa avaliação é baseada no/na organizacional

A) produtividade.

B) eficácia.

C) rendimento.

D) eficiência.

E) lucratividade.

25. (VUNESP – S. J. CAMPOS - ANALISTA - 2012)

Podemos argumentar que a _____ está relacionada ao método com o qual realizamos as ações pretendidas, a _____ diz respeito o resultado final da ação (alcançou-se ou não o objetivo pretendido) e a _____ corresponde ao grau de qualidade do resultado obtido. Assinale a alternativa que preenche, correta e respectivamente, as lacunas do texto.

A) eficiência...eficácia...efetividade.

B) eficiência...efetividade...eficácia.

C) eficácia...eficiência...efetividade.

D) eficácia...efetividade...eficiência.

E) efetividade...eficácia...eficiência.

26. (VUNESP - SEE-SP - EXECUTIVO - 2011)

Leia os itens a seguir, relacionados aos conceitos de eficiência, eficácia e efetividade, pilares da Nova Gestão Pública.

I. Eficiência é a capacidade de utilizar os meios e os recursos de maneira racional, representada, principalmente, pela relação entre o custo e o benefício, de todos os fatores envolvidos na prestação de serviços ou na produção de bens.

II. Eficácia relaciona-se com o alcance dos objetivos pactuados, de forma implícita ou explicita, quanto à qualidade e à extensão do atendimento na prestação dos serviços ou na produção de bens.

III. Efetividade é a real contribuição em termos de resultados ao alcance da finalidade de uma intervenção ou do impacto de desenvolvimento esperado.

IV. A efetividade não apresenta relação, de alguma natureza, com a eficiência e a eficácia.

Estão corretas apenas as afirmativas

A) I e II.

B) I, II e III.

C) I, II e IV.

D) I, III e IV.

E) II, III e IV.

27. (FGV – SEFAZ-RJ – AUDITOR – 2011)

Não raro, as pessoas confundem os termos eficiência, eficácia e efetividade. A eficácia consiste em fazer a coisa certa (não necessariamente da maneira certa). Assim, está relacionada ao grau de atingimento do objetivo. Se desejamos fazer algo (ser aprovados em um concurso público, por exemplo) e logramos êxito nesse projeto, somos eficazes. Dessa forma, evidencia o cumprimento da missão, chegar ao resultado desejado.

28. (FGV – SEFAZ-RJ – AUDITOR – 2011)

O conceito de eficiência relaciona-se com a maneira pela qual fazemos a coisa. É o como fazemos, o caminho, o método. No projeto de aprovação em um certame, se escolhermos corretamente o melhor material, a melhor equipe docente e estudarmos de forma proativa, provavelmente seremos aprovados em menos tempo. Aí está a eficiência: a economia de meios, o menor consumo de recursos dado um determinado grau de eficácia. Alguns autores associam o conceito de eficiência ao de economicidade, como sinônimos. Apesar de, em sentido lato, não haver diferenças, normalmente a economicidade está ligada ao menor consumo de recursos monetários (gastar-se menos). Em uma licitação, por exemplo, a evidência do cumprimento do princípio da economicidade previsto na Constituição da República se dá com a obtenção do menor preço na contratação de determinado produto ou serviço previamente determinado.

29. (FGV – SEFAZ-RJ – AUDITOR – 2011)

A efetividade ressalta o impacto, a medida em que o resultado almejado (e concretizado) mudou determinado panorama, cenário. Considerando a construção de escolas e o incremento no número de professores contratados, a efetividade evidenciará, por exemplo, de que maneira isso contribuiu para a redução do índice de analfabetismo (impacto). Nesse sentido, há autores que defendem que a efetividade decorre do alcance da eficácia e da eficiência, simultaneamente. Numa outra acepção, pode ser entendida, também, como satisfação do usuário. Na “ponta da linha”, a efetividade ocorre quando um produto ou serviço foi percebido pelo usuário como satisfatório.

30. (FGV – BADESC – ANALISTA ADM - 2010)

Levando em consideração o uso de controles e indicadores de produtividade em um programa de educação, o percentual de crianças matriculadas e a avaliação da qualidade por meio de exames nacionais são, respectivamente, exemplos de:

(A) eficácia e eficiência.

(B) eficiência e eficácia.

(C) efetividade e eficiência.

(D) efetividade e eficácia.

(E) eficácia e efetividade.

31. (FGV – BADESC – ANALISTA ADM - 2010)

Os indicadores de produtividade, tanto no âmbito da administração privada quanto no da administração pública, devem respeitar certos atributos gerais em sua concepção. A esse respeito, assinale a alternativa que corresponde ao atributo de economia.

(A) Garantia de que é gerado em rotinas de processo e permanece ao longo do tempo.

(B) Garantia de que não deve ser gasto tempo demais pesquisando dados ou aguardando novos métodos de coleta.

(C) Facilidade para identificação da origem dos dados, seu registro e manutenção.

(D) Facilidade de acesso para coleta, estando disponível a tempo, para as pessoas certas e sem distorções.

(E) Garantia de que realmente funciona na prática e permite a tomada de decisões gerenciais.

32. (VUNESP – CEETEPS - ANALISTA - 2009)

À medida que o administrador se preocupa em fazer corretamente as coisas, ele está se voltando para a:

A) eficiência.

B) especialização.

C) efetividade.

D) estratégia.

E) eficácia.

33. (FGV – SAD / PE – APOG - 2008)

Observe o caso a seguir que exemplifica a atuação de um gestor público na solução de um problema.

O gestor público realizou determinado procedimento na busca da solução de uma necessidade da população moradora em uma área carente. Ao realizá-lo, buscou otimizar os recursos, evitando perdas e desperdícios, mas sem prejuízo do alcance do objetivo pretendido. Sua iniciativa atendeu ao público-alvo, resolvendo o problema de modo satisfatório.

Sob a ótica da Administração, a atuação desse gestor está baseada nos conceitos de:

(A) legalidade, legitimidade e economicidade.

(B) moralidade, eficiência e prudência.

(C) oportunidade, utilidade e interesse público.

(D) eficácia, eficiência e efetividade.

(E) legalidade, moralidade e interesse público.

34. (FGV – SEFAZ-RJ – AUDITOR – 2008)

Quanto ao uso de indicadores de produtividade, não é correto afirmar que:

a) é uma ferramenta importante aplicada para compreender problemas organizacionais e apoiar o processo de decisão gerencial.

b) é um componente de sucesso e fator de competitividade entre organizações, por isso é importante o seu monitoramento por meio de indicadores que apóiem decisões administrativas.

c) é uma das ferramentas usualmente utilizadas em processos de qualidade.

d) a produtividade de um recurso é a quantidade de produtos ou serviços produzidos num intervalo de tempo dividido pela quantidade necessária desse recurso; por isso, variáveis como capital, materiais, mão-de-obra direta e gastos gerais não devem ser usadas para medir e determinar a produtividade em um intervalo de tempo.

e) é o investimento feito pelas organizações em tecnologia e treinamento dos empregados.

35. (FGV – SAD / PE – APOG - 2008)

Com relação aos atributos dos indicadores de mensuração organizacional, o que capta as etapas mais importantes e críticas do processo mensurado é o atributo da:

(A) representatividade.

(B) adaptabilidade.

(C) disponibilidade.

(D) rastreabilidade.

(E) estabilidade.

GABARITO

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

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* (2° ed.). São Paulo: Elsevier.

Chiavenato, I. (2010). *Administração nos novos tempos* (2° ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.

Cohen, E., & Franco, R. (1993). *Avaliação de projetos sociais.* Petrópolis: Vozes.

Daft, R. L. (2005). *Management.* Mason: Thomson.

Maximiano, A. C. (1995). *Introdução à Administração* (4° 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.* Brasilia: 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.* Brasilia.

Rennó, R. (2013). *Administração Geral para Concursos.* Rio de Janeiro: Campus Elsevier.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (1998). *Administração* (5° 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* (3° ed.). Brasilia: 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 Envoltória de Dados em Cooperativas de Crédito Rural. *Revista de Administração Contemporânea*(2° 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.