etrônico

Estratégia
CONCURSOS

Aul

Admin. Geral e Pública (Tópicos 9 a 19) p/ STJ (Analista - Psicologia) Com Videoaulas - Pós-Edital

Professor: Carlos Xavier

AULA 00: Indicadores de desempenho. Construção e mensuração de indicadores de processos.

Sumário

1. Apresentação do curso 2
2. Palavras iniciais 7
3. Indicadores e medição de desempenho 8
3.1. Modelos e indicadores. 9
3.2. Visão geral sobre medição de desempenho. 10
3.3. Um modelo de mensuração do desempenho no setor público: cadeia de valor e os 6 Es do desempenho. 15
3.4. Construção de indicadores. 22
3.5. Outros tipos de indicadores e variáveis. 33
3.6. Alguns exemplos de indicadores. 37
4. Resumo 39
5. Questões comentadas 44
6. Lista de Questões. 63
7. Gabarito 74
8. Bibliografia Principal 74

Observação importante:

Este curso é protegido por direitos autorais (copyright), nos termos da Lei 9.610/98, que altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências.

Grupos de rateio e pirataria são clandestinos, violam a lei e prejudicam os professores que elaboram os cursos. Valorize o trabalho de nossa equipe adquirindo os cursos honestamente através do site Estratégia Concursos.

1. Apresentação do curso

Oi!

Meu nome é **Carlos Xavier, sou concursado do Senado Federal e possuo graduação, pós-graduação e mestrado em administração,** e serei seu professor nesse curso.

Minha relação com os concursos públicos já tem alguns anos: **hoje sou servidor concursado do Senado Federal, ocupando o cargo de Analista Legislativo - Administração**. Antes disso, fui servidor efetivo (concursado) da carreira de **Pesquisador do IPEA** (aprovado em 13º lugar). **Já passei também em outros concursos, tais como: Administrador-Infraero (3º lugar), Professor de Administração da Universidade Federal de Pernambuco (2º lugar), Professor de Administração do SENAI-DF (2º lugar) e Administrador CEASA-DF 2012 (1º Lugar)...** Tenho experiência de ensino tanto em cursinhos preparatórios quanto em cursos de graduação e pós-graduação nas diversas áreas da Administração. Em outras palavras, tenho uma boa bagagem de concursos para lhe ajudar com sua preparação.

Ainda tem dúvidas? Não conhece o professor Carlos Xavier? Ouviu boatos?

Conheça meu canal no youtube para conferir algumas videoaulas desde já:

https://www.youtube.com/user/profcarlosxavier

Também perguntei aos meus alunos o que eles acham de meus cursos. Confira aqui as respostas:

https://www.facebook.com/professorcarlosxavier/posts/1037989706277186

O próximo concurso do STJ já tem data para ser realizado: 08/04/2018. Ele será organizado pelo Cebraspe/UnB (Cespe), por isso usaremos questões dessa banca como a grande referência para o nosso curso, complementando com questões de outras bancas sempre que for necessário.

Uma dúvida comum é sobre a forma do curso. Esclareço, desde já, que o curso é feito com base em PDFs totalmente atualizados com teorias e questões comentadas, assim como listas de questões para você praticar. Além disso, o curso trará também videoaulas e áudios dos assuntos com foco na relevância de alguns temas.

A minha recomendação de estudos é a seguinte: use os PDFs como base para o seu estudo! Eu acredito firmemente que este é o melhor meio de estudos para aprovação em concursos de alto nível: é preciso sentar e ler muito! Além disso, use as videoaulas para revisar ou avançar com os assuntos quando estiver cansado(a) da leitura. E os áudios você grava e leva para ouvir no carro ou no celular quando estiver no transporte público... é sempre tempo de estudar! =)

Alguns podem estar se perguntando se podem estudar somente com base nas videoaulas... claro que sim! Não é o que eu acho o ideal, mas é uma possibilidade que muitos escolhem, e também conseguem sucesso com ela!

Seguindo em frente...

É importante que vocês saibam que esse curso serve tanto para quem já estudou a matéria antes, quanto para a pessoa que está vendo o assunto pela primeira vez. O conteúdo será abordado de forma a dar destaque para o que é mais importante na teoria, sempre com foco na sua prova! **Quem já sabe o assunto revisa tudo, e quem ainda não sabe vai aprender!**

Proponho o seguinte cronograma para nossas aulas:

AULA	CONTEÚDO	DATA
Aula 00	Gestão de desempenho. Avaliação individual e institucional. (parte institucional)	26/01/2018
Aula 01	Gestão de pessoas: visão geral e práticas relativas ao servidor público. (Gestão de pessoas no setor público. Sistemas modernos e tendências em gestão de pessoas. Novos conceitos Planejamento estratégico institucional e gestão de pessoas. Planejamento estratégico institucional e gestão de pessoas)	27/01/2018
Aula 02	Gestão de desempenho. Avaliação individual e institucional (parte humana)	30/01/2018
Aula 03	clima e cultura organizacional	01/02/2018
Aula 04	Gerenciamento de conflitos	03/02/2018
Aula 05	Gestão por competências. (Gestão por competências . Competência interpessoal)	05/02/2018
Aula 06	Liderança (Por conta dos tópicos: Ferramentas de gestão e estilos de liderança. A negociação no contexto organizacional. Gerenciamento da diversidade nas organizações.)	10/02/2018
Aula 07	motivação, satisfação e comprometimento com o trabalho. Rotatividade de pessoal e absenteísmo.	12/02/2018
Aula 08	Recrutamento e seleção: (por conta dos tópicos: Seleção de pessoas. Captação e movimentação de pessoas. Planejamento, técnicas, avaliação e con- trole de resultados do processo seletivo)	15/02/2018
Aula 09	Capacitação de pessoas e gestão do conhecimento/ aprendizagem (conteúdo normalmente cobrado por conta dos tópicos: Educação corporativa. Diferenças do treinamento e desenvolvimento tradicional. Teorias de aprendizagem.Projeto pedagógico institucional. Identificação de necessidades organizacionais. Planejamento, execução e avaliação de ações de educação	17/02/2018

	corporativa. Aprendizagem contínua. Organizações de aprendizagem. Desenvolvimento de pessoas como estratégia de gestão. Educação a distância e ensino híbrido. Coaching individual, de grupo e de equipe. Gestão do conhecimento)	
Aula 10	Pesquisa e intervenção nas organizações: planejamento, instrumentos (escalas, questionários, entrevistas, grupos focais), procedimentos e análise. Cargos.	07/03/2018

Atenção:

Preciso informar desde já que o Edital foi bastante extenso para esse concurso, tendo o examinador optado por aprofundar bastante alguns detalhes. No nosso curso a abordagem será mais ampla, com foco numa abordagem mais ampla do conteúdo mencionado que realmente costuma cair em prova, considerando-se provas anteriores da mesma banca. Assim, nem todos os subtópicos específicos estarão abordados no curso, mas este será feito com base no conteúdo mais provável em provas.

A lógica é: estudar todos os detalhes, do ponto de vista de vários autores, exigiria um curso muito mais extenso e muito mais caro e, já que a probabilidade de caírem questões sobre os referidos detalhes é baixa, a melhor relação custo x benefício está em abordar da forma que faremos!

Alguém pode estar se perguntando:

- Carlos, eu vou precisar comprar alguma bibliografia complementar?

- R.: não precisa! No curso eu vou abordar exatamente o que você precisa para a prova, sem ficar "viajando" demais no assunto! Saiba ainda que, se fosse comprar todos os livros necessários para estudar para o assunto cobrado na nossa disciplina (e cujos assuntos serão abordados em nossas aulas), você provavelmente gastaria alguns milhares de reais em livros, e teria que estudar um material

MUITO MAIS EXTENSO e SEM FOCO PARA CONCURSOS! Se você busca maximizar seus esforços (e seu dinheiro!), o curso vale muito a pena, viu!

Então, estão prontos para iniciarmos o conteúdo?

Boa aula!

Prof. Carlos Xavier
www.facebook.com/professorcarlosxavier
www.youtube.com/profcarlosxavier
Instagram: @Professorcarlosxavier

2. Palavras iniciais

Oi!

Hoje vamos estudar os indicadores de desempenho, sua construção e as principais dimensões do desempenho em uma organização.

Vamos estudar também os 6 Es do desempenho, pois esse é um assunto ligado aos indicadores de desempenho e que pode ser cobrado no seu concurso!

Por fim, informo que esse é um assunto ligado a várias outras coisas na administração, e que por isso termina sendo cobrado em conjunto com outros temas – evite procurar questões que misturem tudo, pois você pode se confundir bastante.

Vamos lá! Ao trabalho!

Boa aula!

Prof. Carlos Xavier
www.facebook.com/professorcarlosxavier
www.youtube.com/profcarlosxavier
Instagram: @Professorcarlosxavier

3. Indicadores e medição de desempenho

Indicadores são formas de indicação quantificáveis (mesmo que de características qualitativas!) do andamento dos processos, características dos produtos, objetivos, impactos, etc., utilizados para acompanhar e melhorar os resultados organizacionais ao longo do tempo.

É através dos indicadores e da medição de desempenho que as organizações conseguem monitorar os resultados obtidos por meio do trabalho realizado, sendo fundamental para que a organização possa ser gerida estrategicamente. Essa lógica se aplica não só às organizações privadas, mas também à Administração Pública.

No Brasil, o Governo Federal implementou, desde 2005, o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - o GESPUBLICA. Tal programa foi extinto em 2017 por meio do Decreto 9.094/2017, mas sua produção bibliográfica segue como importante referência para o estudo da administração pública.

Uma dessas referências é o "Guia Referencial para Medição de Desempenho e Manual para Construção de Indicadores", que servirá de base para nossa discussão sobre indicadores e medição de desempenho.

Esta é a fonte mais provável de onde a sua banca deve tirar uma questão para a prova. Vamos ver os aspectos mais importantes do tema indicadores e medição de desempenho de forma a integrá-lo com o conhecimento sobre gestão estratégica.

3.1. Modelos e indicadores.

Modelos constituem uma forma de representar a realidade a partir de um conjunto de variáveis.

No nosso caso específico, **devemos entender os modelos como um conjunto de indicadores relacionados**. Eles servem para integrar todos os indicadores e demonstrar à organização como está o seu desempenho frente ao esperado.

Indicadores, por sua vez, são métricas que proporcionam informações sobre o desempenho de alguma coisa (seja sobre governo, política, gestão, organização, etc.). Eles são fundamentais nas atividades de monitoramento e avaliação das organizações, pois permitem acompanhar se as metas estão sendo alcançadas, se melhorias estão sendo implementadas, etc. Em geral, quanto mais específicos os indicadores, maiores serão os custos de sua operacionalização, assim como seu nível de detalhamento e frequência de cálculo.

Pode-se dizer que os indicadores têm duas **funções básicas**: 1) de descrever por meio da geração de informações o estado real dos acontecimentos e o seu comportamento e 2) de analisar as informações presentes com base nas anteriores, de modo a realizar proposições valorativas para a melhoria de diferentes pontos.

De forma mais geral, **os indicadores servem para**:

1. **Mensurar** os resultados e gerir o desempenho;
2. **Embasar a análise** crítica dos resultados obtidos e do processo de tomada de decisão;
3. Contribuir para a **melhoria contínua** dos processos organizacionais;

4. Facilitar o **planejamento e o controle** do desempenho;

5. Viabilizar a **análise comparativa** do desempenho da organização e do desempenho de diversas organizações atuantes em áreas ou ambientes semelhantes.

Agora que você já conhece os conceitos básicos, podemos partir para a compreensão de um modelo de gestão de desempenho para a administração pública e das dimensões dos indicadores que devem ser utilizados.

Vamos lá!

3.2. Visão geral sobre medição de desempenho.

Em primeiro lugar, vamos ver uma definição abrangente para desempenho:

Desempenho são os **esforços** empreendidos na direção de **resultados** a serem alcançados.

O desempenho poderia ser entendido então por meio de uma das seguintes equações básicas:

Desempenho = esforços + resultados

Ou

Desempenho = esforços → resultados

Destaco que as duas formas de compreender estão corretas!

Assim, podemos entender que a medição de desempenho é a ação de medir os resultados dos esforços empreendidos! É através dos indicadores que é possível acompanhar, mensurar e transformar a organização, em especial através dos chamados Key Performance Indicators (KPIs), ou indicadores-chave de performance.

Além disso, um sistema de medição de desempenho deve ir além da simples geração de indicadores, permitindo também:

1. A geração de indicadores em **distintas dimensões** de esforços e resultados, com **diferentes pesos** entre estes - pois cada dimensão possui importância diferente para a organização;

2. **A geração de uma meta para cada indicador** - apurar apenas o valor do indicador não é suficiente, é preciso verificar como o resultado se relaciona com a **meta** preestabelecida!

Apesar da importância da medição do desempenho para que as organizações possam se estruturar para resultados, existem vários mitos sobre os indicadores, que precisam ser desfeitos. Vamos ver quais são, para que você possa "matar" uma questão de concurso sobre isso:

- **MITO 1: O mito da medição absoluta**

- **MITO 2: Para medir o que importa, preciso gerar todas as informações.**
- **MITO 3: Primeiro vamos medir, depois vamos ver o que fazemos com as medidas.**
- **MITO 4: Preciso, sobretudo, do sistema informático perfeito para isto.**

Vamos ver cada um deles em detalhes!

MITO 1: O mito da medição absoluta

Muitas pessoas acreditam que precisam medir tudo nas organizações. **Isso é um grande mito!**

Quem pretende medir tudo acaba não medindo nada! Neste caso, há uma grande dificuldade de definir índices e padrões, além de um alto custo de monitoramento que pode terminar gerando impactos negativos para a organização.

A postura coreta é alta seletividade quanto ao que deve ser medido, sendo que o foco da medição deve ser o que é importante, significativo e o que vale a pena para a organização, considerando inclusive a relação entre os custos de medição e os benefícios obtidos em cada caso.

Medir custa tempo e dinheiro! Além disso, algumas medidas são perecíveis e só fazem sentido se puderem gerar decisões no momento correto. Se houver demora na tomada de ação, o custo de medir poderá ser em vão!

MITO 2: Para medir o que importa, preciso gerar todas as informações.

Errado pessoal! Do mesmo jeito que não é necessário medir tudo que se passa na organização, também não é preciso ter todas as informações disponíveis, coletar todos os dados existentes, nem ser extremamente preciso em tudo!

Quem se preocupa demais em gerar o máximo de informações provavelmente não conseguirá lidar com tantas informações inviáveis e inúteis. A geração de indicadores relevantes necessitará de dados específicos cuja obtenção e tratamento demandarão o uso de tempo e um determinado custo. Tempo e dinheiro são preciosos e só podem ser gastos quando o retorno for compatível!

A postura correta é, sempre que possível, trabalhar com aproximações numéricas, buscando construir indicadores com base em dados já existentes e tratados com padrões de qualidade aceitáveis (e não máximos!), apostando-se que, na maioria dos casos, a disponibilidade de dados e informações não é o problema fundamental. Esta postura poderá reduzir enormemente o custo dos indicadores e torná-los viáveis para as organizações.

MITO 3: Primeiro vamos medir, depois vamos ver o que fazemos com as medidas.

Mais um mito, certo pessoal!? Neste caso, temos que ter sempre em mente que as medidas existem para controlar/melhorar o desempenho.

As medições e índices tem que ser úteis para a gestão, sendo **orientadas para a melhoria do desempenho**. Em outras palavras: o foco das medições é melhorar o desempenho!

A melhoria do desempenho, por sua vez, tem que ser **orientada pela medição.** Em outras palavras: as melhorias de desempenho devem ser baseadas nas medições realizadas!

Lembre-se que a medição tem um custo e, no final das contas, realizar medições sem possuir objetivos claros pode levar a um desempenho inferior!

MITO 4: Preciso, sobretudo, do sistema informático perfeito para isto.

Errado!

O que se precisa, acima de tudo, é de um bom **modelo** de mensuração para que, a partir dele, se defina como deverá ser mensurado.

Uma frase que resume muito bem esta questão é "primeiro a sistemática, depois o sistema" – é assim que devemos pensar!

O sistema informacional deve estar a serviço de uma lógica sistemática de funcionamento, e não o contrário.

Agora que já temos uma visão geral do que é medição de desempenho e quais os principais mitos a ela relacionados, vamos entender um pouco mais sobre o que são os modelos e indicadores.

3.3. Um modelo de mensuração do desempenho no setor público: cadeia de valor e os 6 Es do desempenho.

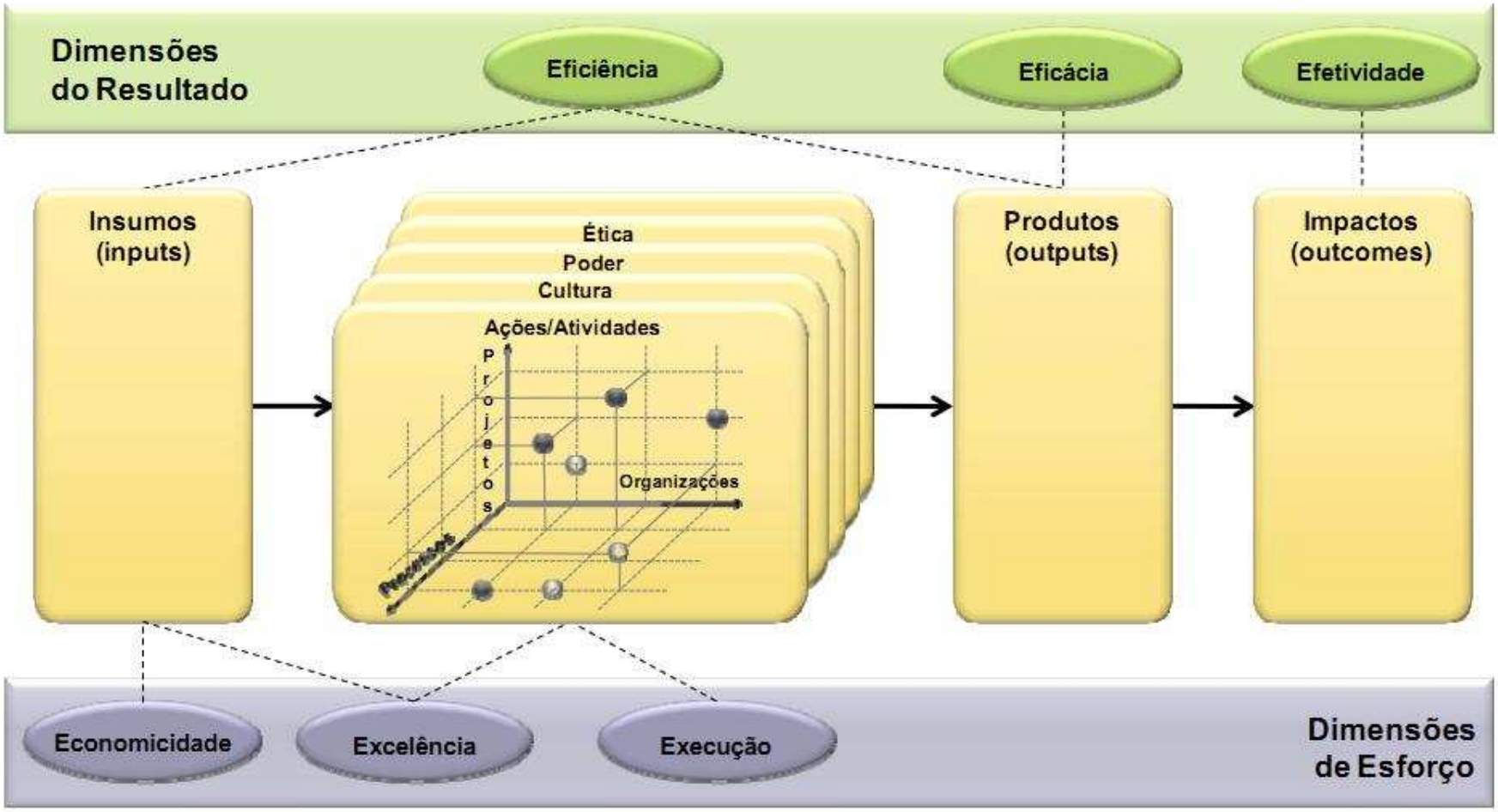
Segundo o Guia Referencial para Medição de Desempenho, o **Modelo da Cadeia de Valor e os 6Es do Desempenho** permitem a construção de definições específicas de desempenho para cada organização, de modo a explicitar as **dimensões dos resultados** (mais a montante da cadeia de valor) e dos **esforços** (mais a jusante da cadeia de valor), além de sugerir o alinhamento entre ambas as perspectivas. Em síntese, o modelo mede o que se deve realizar para produzir um resultado significativo no futuro.

São três as dimensões de resultados, e três as dimensões de esforços, constituindo os **6Es do desempenho**, conforme a seguir:

Dimensões de esforço →	Dimensões de resultado
Economicidade	Eficiência
Execução	Eficácia
Excelência	Efetividade

Como vimos, **desempenho é uma resultante dos esforços e do resultado atingido**, por isso temos que estudar os dois grupos de dimensões!

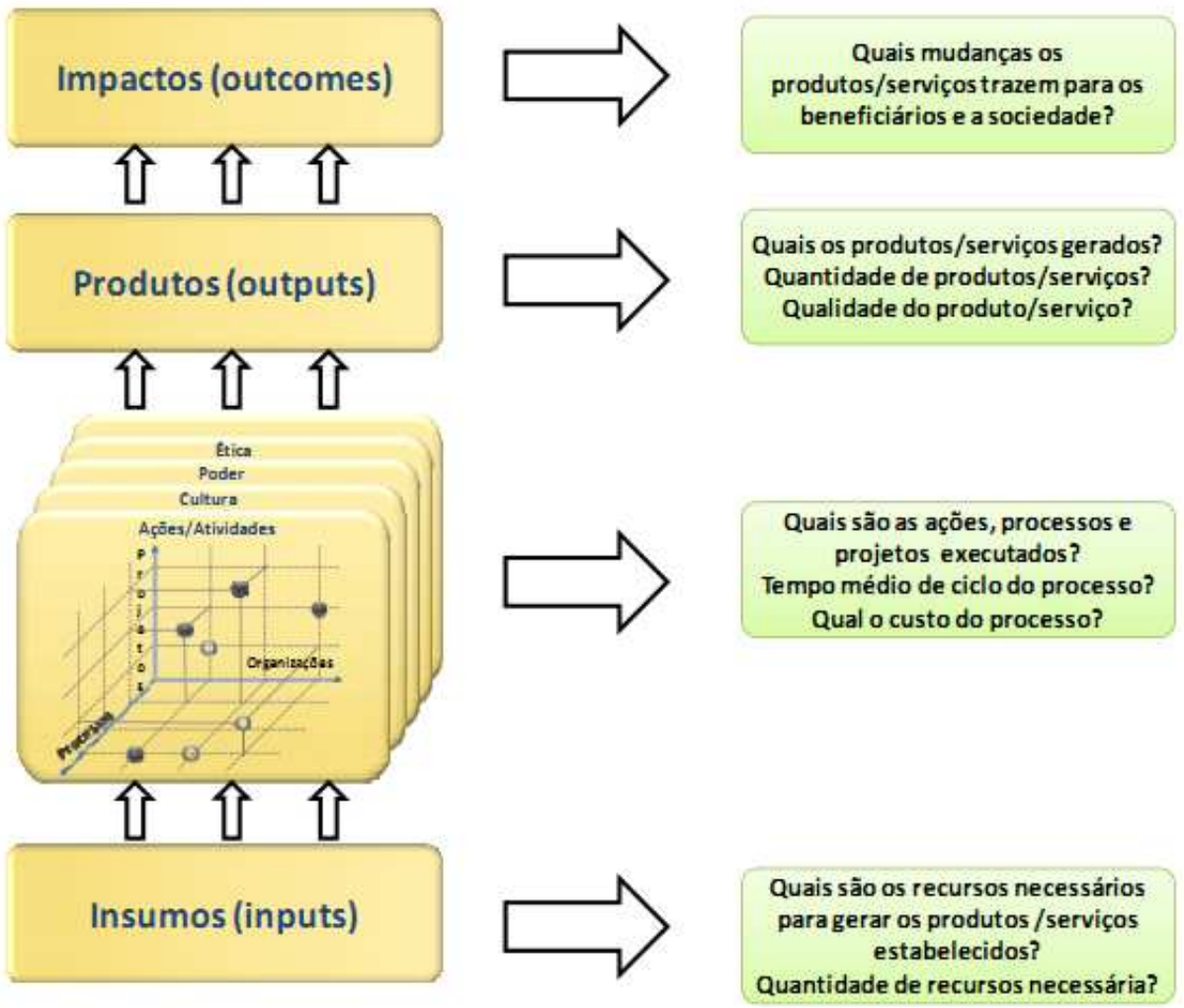
Vamos ver como essas dimensões são apresentadas na cadeia de valor da organização:



Fonte: Martins&Marini. Guia de Governança para Resultados, 2010, *apud* Guia Referencial para Medição de Desempenho - GESPUBLICA.

Notem que os elementos da cadeia de valor (insumos, ações, produtos e impactos) estão relacionados com cada uma das dimensões de resultado e de esforço por linhas tracejadas.

Para melhor entender estes relacionamentos, primeiro vamos ver como o referido Manual mostra o que os indicadores de cada uma dessas dimensões buscam medir/responder, contribuindo para o resultado final:



Para que você possa memorizar a relação entre as dimensões de resultado, as dimensões de esforço e a cadeia de valor, preparei uma tabela com a associação dos conceitos:

Dimensão	Elementos da cadeia de valor associados
Eficiência	Insumos e Produtos
Eficácia	Produtos
Efetividade	Impactos (resultados)
Economicidade	Insumos
Excelência	Insumos e Ações
Execução	Ações

A tabela acima representa as relações tracejadas apresentadas na figura da cadeia de valor com as dimensões. Não há nenhuma novidade aqui.

O interessante é que, quando relacionamos esses conceitos, já memorizamos as palavras chaves para cada um deles. Note que **eficiência** é uma relação entre insumos e produtos; **eficácia** está ligada aos produtos finais/serviços prestados em termos de produtos do processo; **efetividade** conecta-se aos impactos gerados (resultados sobre a sociedade), tendo em conta os objetivos gerais que nortearam a elaboração do plano; **economicidade** relaciona-se ao custo dos insumos; **excelência** está ligada aos insumos e ações; e **execução** relaciona-se às ações empreendidas.

Vamos ver definições mais detalhadas para cada uma dessas dimensões:

Dimensão	Definição
Eficiência (resultado)	É a relação entre os produtos e serviços gerados com os insumos utilizados, relacionando o resultado com os recursos utilizados (tipicamente: financeiros, materiais e humanos). É um conceito profundamente ligado à produtividade, que é a produção de um recurso específico, como a produtividade por pessoa. Em concursos, eficiência também está relacionada ao bom desempenho das tarefas, de acordo com os normativos estabelecidos. O exemplo clássico é: uma campanha de vacinação é mais eficiente quanto menor for o seu custo, mantendo-se os objetivos propostos. Indicadores deste tipo podem ser encontrados nas Cartas de Serviços elaboradas pelos órgãos (onde constam, de maneira clara e objetiva, todas as informações pertinentes aos serviços oferecidos, formas de acesso, compromissos e padrões de qualidade no atendimento) e em sistemas estruturantes do Governo, como o SIAFI.
Eficácia (resultado)	É a quantidade e a qualidade/atendimento de características dos produtos e serviços entregues ao usuário. É o atingimento dos objetivos fixados. Por exemplo: se, na mesma campanha de vacinação citada, a meta é imunizar 100.000 crianças e este número for alcançado ou superado, podemos dizer que a campanha foi eficaz. Os indicadores de eficácia podem ser definidos a partir da Carta de Serviços do órgão. Chamo a atenção para outra definição de eficácia, utilizada pelas ferramentas de gestão do Ministério da Saúde:

	"probabilidade de que indivíduos de uma população definida obtenham um benefício da aplicação de uma tecnologia a um determinado problema em condições ideais de uso". Se, na sua prova, vier alguma definição deste tipo, lembre-se: eficácia é o impacto nas condições ideais (conforme planejado).
Efetividade (resultado)	São os impactos gerados pelos resultados obtidos (produtos/serviços, processos ou projetos). Em provas, é muito comum o uso do termo "resultados" ligados a "objetivos" de longo prazo. Isso pode confundir em relação à eficácia, cuidado! Efetividade está ligada ao grau de satisfação, valor agregado ou transformações promovidas no contexto em geral. É a dimensão mais ligada à missão da organização, e seus indicadores são mais difíceis de serem mensurados, dada a natureza dos dados e seu caráter temporal. Por exemplo, se uma campanha de vacinação realmente imunizar **e diminuir a incidência de doenças nas crianças**, pode-se dizer que ela foi efetiva. Indicadores de efetividade podem ser encontrados na dimensão estratégica do PPA. Chamo a atenção para a definição utilizada pelas ferramentas de gestão do Ministério da Saúde: "probabilidade de que indivíduos de uma população definida obtenham um benefício da aplicação de uma tecnologia a um determinado problema em condições normais de uso". Note que, em termos de definição, a diferença em relação à eficácia está nas condições normais (na efetividade), enquanto na eficácia as condições são ideais. CUIDADO!!!!

Economicidade (esforço)	Esta dimensão está ligada à obtenção e uso dos recursos (insumos) com o menor custo possível, dentro de requisitos de qualidade e quantidade exigidos. Indicadores de economicidade podem ser encontrados nos departamentos de compras e suprimentos das organizações.
Excelência (esforço)	Refere-se à **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 deste tipo podem ser encontrados no Instrumento de Avaliação da Gestão Pública.
Execução (esforço)	Refere-se à realização dos processos, projetos e planos conforme o estabelecido. Indicadores deste tipo podem ser encontrados no monitoramento das ações do PPA.

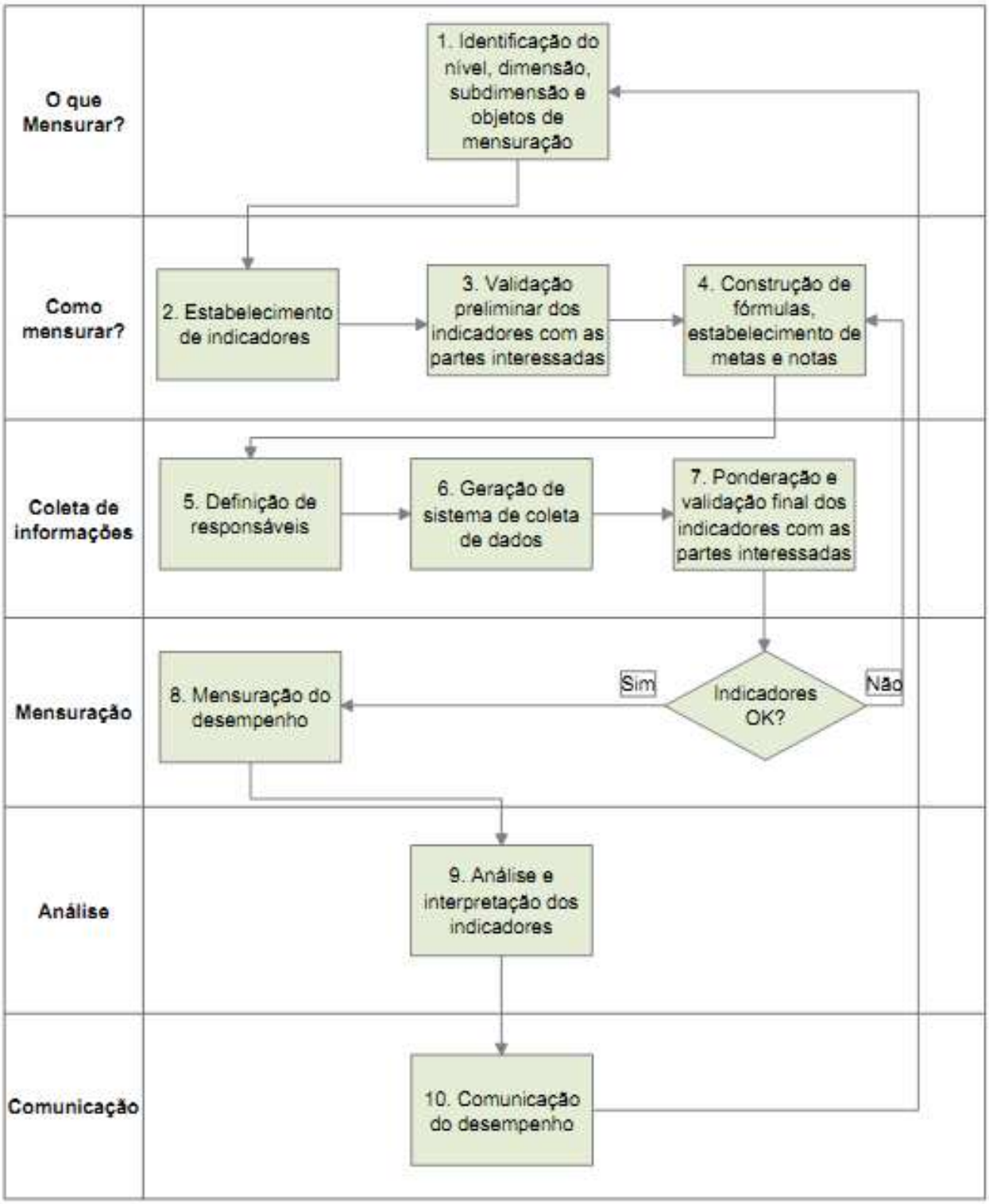
Conhecendo as dimensões do desempenho e sua inserção na cadeia de valor, vamos ver agora quais os passos para a construção de indicadores de desempenho, entre outros detalhes importantes para o concurso.

3.4. Construção de indicadores.

Nos termos Manual para Construção de Indicadores do Gespública (outro importante documento que serve como referência para os estudos), a construção de indicadores deve passar pelos seguintes passos:

1. **Identificação do nível, dimensão, subdimensão e objetos de mensuração;**
2. **Estabelecimento dos indicadores de desempenho;**
3. **Validação preliminar dos indicadores com as partes interessadas;**
4. **Construção de fórmulas, estabelecimento de metas e notas;**
5. **Definição de responsáveis;**
6. **Geração de sistemas de coleta de dados;**
7. **Ponderação e validação final dos indicadores com as partes interessadas;**
8. **Mensuração dos resultados;**
9. **Análise e interpretação dos indicadores; e**
10. **Comunicação do desempenho e gestão da mudança.**

O processo de desenvolvimento de indicadores e as perguntas que necessitam ser respondidas em cada uma das etapas encontram-se muito bem diagramadas no fluxograma que extraí do Manual para Construção de Indicadores da GESPUBLICA, conforme apresento a vocês na próxima página.



Além de compreender o fluxo dos passos para criação de indicadores, temos que entender também seus componentes básicos.

Os componentes básicos de um indicador são os seguintes:

1. **Medida:** grandeza qualitativa ou quantitativa que permite classificar as características, resultados e consequências dos produtos, processos ou sistemas;

2. **Fórmula:** padrão matemático que expressa a forma de realização do cálculo;

3. **Índice (número):** valor de um indicador em determinado momento;

4. **Padrão/referência de comparação:** índice arbitrário e aceitável para uma avaliação comparativa de padrão de cumprimento, tendo em vista desempenhos anteriores, pesquisas ou estudos; e

5. **Meta:** índice (número) orientado por um indicador em relação a um padrão de comparação a ser alcançado durante certo período.

Para que os indicadores a serem construídos possam ser operacionalizados, é importante que se considere os **critérios centrais dos indicadores**:

1. **Seletividade/importância:** os indicadores devem fornecer informações sobre as principais variáveis estratégicas e prioridades definidas para as ações, produtos ou impactos esperados, por isso devem ser escolhidos apenas indicadores importantes para o sucesso organizacional;

2. **Simplicidade, clareza, inteligibilidade e comunicabilidade:** os indicadores devem ser simples, claros, e fáceis de serem compreendidos e comunicados. Eles devem ter a capacidade de carregar mensagem e significado. Os

nomes e expressões utilizados devem ser facilmente compreendidos e conhecidos por todos os públicos interessados;

3. **Representatividade (cobertura), confiabilidade e sensibilidade:** Os indicadores devem ter a capacidade de demonstrar a mais importante e critica etapa dos processos, projetos, e outros que se propõem a medir. Os dados devem ser precisos, de forma a responder aos objetivos do indicador. Devem ser coletados na fonte correta e devem refletir em momento oportuno os efeitos das intervenções realizadas;

4. **Investigabilidade (auditabilidade, ou acessibilidade):** os dados que servem de base para os indicadores devem ser fáceis de identificar e analisar, assim como o próprio cálculo do indicador, seja para registro ou para reter informações e permitir juízos de valor;

5. **Comparabilidade:** os indicadores devem ser facilmente comparáveis com as referencias internas ou externas, bem como séries históricas de acontecimento;

6. **Estabilidade:** os procedimentos para coleta, análise, etc., dos indicadores devem ser gerados de forma sistemática e constante, sem muitas alterações e complexidades, uma vez que é importante manter o padrão para permitir a construção de uma série-histórica para análises;

7. **Custo-efetividade (ou economicidade):** Os indicadores devem ser projetados para serem factíveis e economicamente viáveis. Os benefícios de ter um indicador devem ser maiores que os custos envolvidos, assim, como já vimos, nem todas as informações devem ser mensuradas!

8. **Relevância:** deve-se verificar se a escolha de um determinado indicador atende às expectativas de seus públicos de interesse, de modo a assegurar sua relevância.

9. **Disponibilidade:** os dados necessários para compor o indicador devem ser de fácil obtenção.

10. **Desagregabilidade:** capacidade de representação regionalizada de grupos sociodemográficos, considerando a dimensão territorial.

11. **Praticidade:** o indicador deve ter aplicação prática para subsidiar a tomada de decisão.

PRESTE atenção

Os critérios que estão no GESPÚBLICA são os de n. 1 a 7, os demais não s]ao abordados por sua produção bibliográfica, mas estão em outros lugares da literatura. Outros critérios podem existir na visão de diferentes autores, tenha atenção e seja flexível na hora de interpretar na prova!

O Guia de orientações básicas para construção de indicadores aplicados à gestão pública (MPOG, 2012), por sua vez, define que indicadores devem ter propriedades essenciais e propriedades complementares.

As propriedades essenciais são aquelas que todos os indicadores devem apresentar, incluindo: utilidade, validade, confiabilidade e disponibilidade. As propriedades complementares também são importantes,

mas devem ser alvo de uma análise situacional para sua utilização. As propriedades complementares incluem: simplicidade, clareza, sensibilidade, desagregabilidade, economicidade, estabilidade, mensurabilidade e auditabilidade.

Além disso o guia afirma que os seguintes aspectos devem ser considerados:

- ***Publicidade**: os indicadores devem ser públicos, isto é, conhecidos e acessíveis a todos os níveis da instituição, bem como à sociedade e aos demais entes da administração pública.*
- ***Temporalidade**: a identificação dos indicadores de desempenho deve considerar algumas questões temporais: em primeiro lugar o momento em que deve começar a medição; em segundo lugar a disponibilidade de obtenção quando os diferentes resultados começarem a acontecer; e, por fim, a possibilidade de que, por meio dessas medidas, seja possível realizar um acompanhamento periódico do desempenho do Programa.*
- ***Factibilidade**: os dados necessários para as medições se constituem em informações que fazem parte dos processos de gestão da instituição e, portanto, obtidas através de instrumentos de coleta, seja por amostra ou censo, estatísticas, aplicação de questionários, observação etc., dependendo do aspecto a ser medido. Uma proposta de elaboração de indicadores deverá permitir dispor de indicadores de medição factível, em momentos adequados e com uma periodicidade que equilibre as necessidades de informação com os recursos técnicos e financeiros.*

Como você já percebeu, os indicadores devem ter grande importância na geração de informações úteis e únicas, medindo processos e seus resultados direta e objetivamente, e servindo de base para a tomada de decisão e o gerenciamento organizacional.

No processo de construção dos indicadores, especificamente na etapa de construção de fórmulas, estabelecimento de metas e notas, deve-se refletir sobre **os tipos que serão utilizados** nas variáveis do indicador. As mais comuns são:

- **Indicadores simples:** representam um valor numérico atribuível a uma variável. Normalmente são utilizados para medir eficácia. Exemplos: número de vacinações efetivamente realizadas;

- **Indicadores compostos (ou relativos):** representam a relação entre duas ou mais variáveis e podem ser de quatro tipos diferentes:

    - **Proporção ou coeficiente:** é o quociente entre o número de casos e o total de casos considerados. Exemplo: coeficiente de mortalidade = número de óbitos / população total;

    - **Porcentagem:** é obtida através do calculo das proporções, multiplicando o coeficiente obtido por 100. Assim como as proporções, tem como objetivo principal criar comparações relativas, destacando a participação de determinada parte no todo. Exemplo: porcentagem de alunos matriculados no 1º ano = (número de alunos matriculados no 1º ano / número total de alunos matriculados) x 100.

- **Razão ou índice:** "*A razão de um número A em relação a outro número B se define como A dividido por B. As proporções representam um tipo particular de razão. Entretanto, o termo razão é usado normalmente quando A e B representam categorias separadas e distintas. Este coeficiente é também chamado de índice, indicando tratar-se de razão entre duas grandezas que uma não inclui a outra*". Um exemplo é a renda per capta = renda total / população. Notem que "renda" e "população" são categorias separadas e não se misturam, criam apenas uma razão;

- **Taxa:** São coeficientes multiplicados por algum múltiplo de 10, com o objetivo de melhor a compreensão do indicador. Um exemplo é a taxa de mortalidade da população = coeficiente de mortalidade x 1000.

- **Indicadores complexos**: são também chamados de índices agregados, sendo o resultado da composição de vários indicadores, cada um com o seu grau de representatividade ou importância. Eles representam, de forma sintética, vários aspectos da realidade. Um exemplo desse tipo de indicador é o Índice de Desenvolvimento Humano – IDH, que inclui variáveis de saúde, educação e poder aquisitivo.

Depois de estabelecidas as fórmulas a serem utilizadas e as fontes dos dados, é necessário que sejam estabelecidas metas para futura comparação com os resultados/esforços monitorados por meio de indicadores. Todos os indicadores devem ter ao menos uma meta associada.

As **metas** possuem **finalidade**, **valor** e **prazo** para seu cumprimento. A finalidade expressa o propósito da organização e está diretamente relacionada com o que é medido no indicador. O valor é o índice

que deve se esperar para cada meta futura. Além disso, é preciso que se estabeleça o tempo hábil para que este valor seja alcançado pela organização - tem-se aí o prazo da meta.

Algumas **características** das **metas** são que elas devem ser **alcançáveis; desafiadoras; diretas; negociáveis; e fundamentadas em séries históricas, tendências e *benchmarks***.

Estes *benchmarks* nada mais são do que referenciais comparativos que servem para (1) fornecer a posição relativa da unidade de análise em relação às experiências de referencia; (2) melhorar o entendimento do desempenho; e (3) fornecer a base necessária para estabelecer metas de forma precisa e direcionar melhorias e mudanças organizacionais significativas.

Alguns cuidados devem ser tomados quando as organizações vão estabelecer metas para seu desempenho:

1. Devem ser considerados os desempenhos anteriores;
2. É importante descrever o cenário em que se insere o objeto do indicador;
3. É preciso possuir uma compreensão clara da referência inicial da meta, ou seja, da linha de base;
4. As metas devem ser factíveis, levando-se em consideração a disponibilidade dos recursos requeridos;
5. Vários fatores devem ser considerados - como o volume de recursos disponíveis para o projeto, o ambiente, etc.
6. Se o indicador for novo e nunca tiver sido utilizado, deve haver cautela para que não sejam estabelecidas metas muito difíceis. Neste caso, é recomendável que a organização utilize uma série de metas para diferentes cenários.

Em outra etapa da construção dos indicadores, da geração de sistema de coleta de dados, temos que ter atenção para o fato de que eles podem ser coletados por várias técnicas diferentes, como aplicação de questionários, *brainstorming*, simulação, análise mental, etc. O mais importante é ter em mente que **existem várias formas de coletar os dados para realizar a medição**.

O mesmo acontece com a análise e interpretação de indicadores e com a comunicação de desempenho. Não há uma única forma "correta" de se fazer. O mais importante é sabermos que ela deve ser adequada ao caso em análise.

Na etapa de comunicação do desempenho é quando devem ser elaborados os **painéis de controle**, com informações sobre os desempenhos de cada indicador. Os requisitos críticos para que eles possam atingir seus objetivos de comunicar eficazmente são a **forma de apresentação, a disposição e o acesso às informações**. Além disso, para que os painéis possam ser ótimos e avaliar aquilo que é relevante, considerando-se os seus atributos e características, e em especial:

1. **Seletividade:** os objetos de análise devem ser escolhidos segundo critérios de significância.

2. **Coerência:** deve haver um claro alinhamento entre o objeto e a metodologia;

3. **Simplicidade:** os instrumentos devem ser escolhidos e desenvolvidos segundo critérios de funcionalidade;

4. **Uso e apropriação:** as informações devem ser aproveitáveis no processo gerencial e deve haver mecanismos de transparência no seu uso;

5. **Confiabilidade:** as informações e explicações geradas devem ter credibilidade;

6. **Legitimidade:** os públicos de interesse devem estar envolvidos e reconhecer as informações como verídicas e úteis;

7. **Contestabilidade:** as informações e dados devem ser confrontáveis, verificáveis e auditáveis.

Por fim, vamos conhecer outras questões relevantes sobre indicadores e suas variáveis.

3.5. Outros tipos de indicadores e variáveis.

Os indicadores podem ser divididos em quantitativos e qualitativos:

1. **Indicadores quantitativos** são aqueles obtidos através de medições, tabulações de relatórios e outras ferramentas que consideram um valor numérico representativo do fenômeno estudado. Um exemplo desse tipo de indicador é o índice de processos de fiscalizações convertidos em tomada de contas especial;
2. **Indicadores de qualidades (qualitativos)** são mais subjetivos, não havendo métricas exatas para medição em todos os casos, apesar de haver metodologias para seu levantamento. Geralmente são levantados por meio de pesquisas, entrevistas ou observação direta. Podem ser divididos em dois tipos:

a. **Indicadores de não qualidade**: referem-se à falta de qualidade, possuindo no numerador aquilo que deixou de ser feito ou foi mal feito – um exemplo é "tipos de defeitos apresentados nos produtos";
b. **Indicadores de qualidade**: referem-se ao que foi feito corretamente, dentro dos padrões exigidos, possuindo este critério em seu numerador – um exemplo é "tipos de características mais buscadas em um produto".

Importante destacar que os indicadores também podem estar associados aos diferentes níveis hierárquicos. Além de conhecê-los, é importante ter em mente que eles possam ser encadeados em uma relação de desdobramento. Com isso, os indicadores mais gerais terminam representando o desempenho (de forma mais ampla e agregada) dos indicadores mais específicos:

1. **Estratégicos**: quando se referem à própria estratégia da organização e o seu monitoramento estratégico;
2. **Táticos**: quando se referem às áreas funcionais, sendo desdobramentos da estratégia;
3. **Operacionais**: quando se referem às operações da organização, no seu nível mais ligado aos procedimentos.

Quanto à sua natureza, os indicadores podem ser:

1. **Indicadores de processo:** são indicadores úteis para monitorar o funcionamento dos processos organizacionais;

2. **Indicadores de resultado:** possuem foco nos resultados obtidos, não na qualidade do processo executado;

3. **Indicadores de impacto:** estão focados nos impactos exercidos pelo produto/resultado produzido, estando ligado ao conceito de efetividade.

Outra classificação de indicadores estabelece que eles podem ser:

1. **Estratégicos:** são aqueles que informam o quanto a organização ou unidade se encontra na direção da consecução de sua visão, refletindo o desempenho em relação aos fatores críticos de sucesso da organização.
2. **De produtividade:** ligados à eficiência, medindo a relação entre os recursos consumidos e os resultados dos processos (saídas);
3. **De capacidade:** quando medem a capacidade de resposta de um determinado processo em relação ao tempo despendido.

Há ainda a classificação de indicadores de tendência (lead) e de resultado (*lag*), muito associados à implantação da ferramenta *Balanced Scorecard* nas organizações:

1. **Indicadores de resultado (lag):** são indicadores que apontam um resultado alcançado, como o valor de vendas por vendedor. Eles olham para resultados alcançados com base em esforços passados, não tendo como gerar insumos para que o tomador de decisões interfira nos resultados atuais. Com os dados dos indicadores de resultado, é possível avaliar se os esforços foram direcionados no sentido correto e modificar os

esforços apenas para o próximo ciclo de planejamento, e não mais para o atual.

2. **Indicadores de tendência (*lead*):** são os indicadores que apontam uma tendência para o resultado buscado pela organização, sendo verdadeiros direcionadores do desempenho. Por exemplo, o indicador "número de horas dedicadas pelos funcionários às atividades de vendas com os clientes" pode ser um indicador de que, no futuro, o resultado das vendas irá subir. Note que o indicador de tendência mostra como outro indicador deverá se comportar no futuro. Este tipo de indicador é muito importante para a gestão, para que se possa gerenciar os recursos disponíveis rumo a um resultado futuro. Isso acontece porque não é necessário esperar o futuro acontecer para, só depois dos resultados, poder medir o desempenho e realizar ações de melhoria.

Por fim, cabe destacar que os indicadores geralmente serão compostos por variáveis de uma das seguintes naturezas:

1. **Variáveis de custo:** dizem respeito aos valores monetários envolvidos a título de custo da produção de um bem ou prestação de um serviço;
2. **Variáveis de quantidade:** relativas à quantidade de produção, serviços prestados, insumos utilizados, etc.;
3. **Variáveis de qualidade:** relativas à conformidade dos produtos e serviços, satisfação dos clientes, etc.;
4. **Variáveis de tempo:** relativas a prazos, tempos de processamento e atendimento, etc.

ESTA CAI na prova!

(CESPE/MPOG/ATI - Cargo 12/2015) Os lead indicators são indicadores de desempenho que determinam quão bem os negócios estejam sendo executados para permitir que os objetivos sejam atingidos. Além disso, no balanced scorecard, esses indicadores são chamados também de direcionadores de desempenho.

Comentário:

Os indicadores de desempenho que servem para apoiar as decisões no sentido de buscar a obtenção dos resultados futuros são os indicadores de tendência, direcionadores do desempenho ou simplesmente *lead.*

GABARITO: Certo.

3.6. Alguns exemplos de indicadores.

Resolvi trazer, a seguir, uma pequena relação com alguns indicadores comuns, para que você tenha ideia do que se trata caso ele venha a ser mencionado em sua prova:

- **Taxa de retrabalho**: indicador ligado ao setor de produção, indicando quanto do trabalho precisa ser refeito por erros, defeitos ou problemas;
- **Taxa de defeitos**: indicador ligado ao setor de produção, indicando quantos produtos saem defeituosos em relação ao total produzido
- **Taxa de desperdício**: indicador de produção que aponta quanto do material utilizado é desperdiçado;

- **Quociente de seleção**: indicador de recursos humanos que aponta quantos candidatos foram selecionados em relação ao total de candidatos para uma vaga;
- **Número de empregados treinados**: quantidade de funcionários que recebem treinamento dentro de um programa de capacitação do RH da organização;
- **Custo do treinamento**: indicador de RH relativo a quanto se custou o treinamento realizado pelos funcionários
- **Adequação dos funcionários às vagas**: indicador de RH que acompanha se os funcionários selecionados se adaptaram as vagas nas quais foram colocados;
- **Turnover**: indicador de rotatividade de mão de obra na organização;
- **Receitas**: indicador financeiro simples, relativo ao valor de todas as vendas brutas realizadas pela organização;
- **Lucro/lucratividade**: indicador ligado ao lucro obtido pela organização (receita - despesas);
- ***Share of mind***: indicador mercadológico sobre a participação da marca na lembrança das pessoas;
- **Participação de mercado**: participação de uma marca no total do mercado para aquela mesma categoria de produtos.

Esses são apenas alguns. As possibilidades de construção e uso dos indicadores são virtualmente infinitas.

Foi um prazer tê-los para mais esta aula.

Um forte abraço e boa continuação com os estudos!

Prof. Carlos Xavier
www.facebook.com/professorcarlosxavier
www.youtube.com/profcarlosxavier
Instagram: @Professorcarlosxavier

4. Resumo

Indicadores e medição de desempenho

Indicadores são formas de indicação quantificáveis do andamento dos processos, características dos produtos, objetivos, impactos, etc., utilizados para acompanhar e melhorar os resultados organizacionais ao longo do tempo.

Eles são métricas que proporcionam informações sobre o desempenho de alguma coisa.

É através dos indicadores e da medição de desempenho que as organizações conseguem monitorar os resultados obtidos por meio do trabalho realizado.

Pode-se dizer que os indicadores têm duas **funções básicas**: 1) de descrever por meio da geração de informações o estado real dos acontecimentos e o seu comportamento e 2) de analisar as informações presentes com base nas anteriores.

De forma mais geral, **os indicadores servem para**:

1-Mensurar os resultados e gerir o desempenho;

2-Embasar a análise crítica dos resultados e da tomada de decisão;

3-Contribuir para a melhoria contínua dos processos organizacionais;

4-Facilitar o planejamento e o controle do desempenho;

5-Viabilizar a análise comparativa do desempenho das organizações atuantes em áreas ou ambientes semelhantes.

Modelos.

Os modelos são um conjunto de indicadores relacionados. Eles servem para integrar todos os indicadores e demonstrar à organização como está o seu desempenho frente ao esperado.

Visão geral sobre medição de desempenho.

Desempenho poderia ser entendido por meio de uma das seguintes equações básicas:

Desempenho = esforços + resultados	**OU**
Desempenho = esforços → resultados	

Um sistema de medição de desempenho deve ir além da simples geração de indicadores, permitindo também:

1-A geração de indicadores em distintas dimensões de esforços e resultados, com diferentes pesos entre estes;

2-A geração de uma meta e ações para alcançá-las - apurar apenas o valor do indicador não é suficiente, é preciso verificar como o resultado se relaciona com a meta preestabelecida!

Um modelo de mensuração do desempenho no setor público: cadeia de valor e os 6 Es do desempenho.

O Modelo da Cadeia de Valor e os 6Es do Desempenho permitem a construção de definições específicas de desempenho para cada organização.

São três as dimensões de resultados, e três as dimensões de esforços, constituindo os 6Es do desempenho, conforme a seguir:

Dimensões de esforço	Dimensões de resultado
Economicidade	Eficiência
Execução	Eficácia
Excelência	Efetividade

Para facilitar a memorização segue uma tabela com a associação dos conceitos:

Dimensão	Elementos da cadeia de valor associados
Eficiência	Insumos e Produtos
Eficácia	Produtos
Efetividade	Impactos (resultados)
Economicidade	Insumos
Excelência	Insumos e Ações

Alguns conceitos:

Eficiência- É a relação entre os produtos e serviços gerados com os insumos utilizados. Eficiência também está relacionada ao bom desempenho das tarefas, conforme estabelecido no manual da organização.

Eficácia- É a quantidade e a qualidade/atendimento de características dos produtos e serviços entregues ao usuário. É o atingimento dos objetivos fixados.

Efetividade- São os impactos gerados pelos resultados obtidos (produtos/serviços, processos ou projetos). Efetividade está ligada ao grau de satisfação, valor agregado ou transformações promovidas no contexto em geral.

Economicidade- Esta dimensão está ligada à obtenção e uso dos recursos (insumos) com o menor custo possível, dentro de requisitos de qualidade e quantidade exigidos.

Excelência- Refere-se à 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.

Execução- Refere-se à realização dos processos, projetos e planos conforme o estabelecido.

Construção de indicadores.

A construção de indicadores passa pelos seguintes passos:

1-Identificação do nível, dimensão, subdimensão e objetos de mensuração; 2-Estabelecimento dos indicadores de desempenho; 3-Validação preliminar dos indicadores com as partes interessadas; 4-Construção de fórmulas, estabelecimento de metas e notas; 5-Definição de responsáveis; 6-Geração de sistemas de coleta de dados; 7-Ponderação e validação final dos indicadores com as partes interessadas; 8-Mensuração dos resultados; 9-Análise e interpretação dos indicadores; e 10-Comunicação do desempenho e gestão da mudança.

Componentes, critérios e propriedades dos indicadores.

Os componentes básicos de um indicador são os seguintes:

1-Medida; 2-Fórmula; 3-Índice (número); 4-Padrão/referência de comparação e 5-Meta.

Para que os indicadores possam ser operacionalizados, é importante que se considere os **critérios centrais dos indicadores**:

1-Seletividade/importância; 2-Simplicidade, clareza, inteligibilidade e comunicabilidade; 3-Representatividade (cobertura), confiabilidade e sensibilidade; 4-Investigabilidade (auditabilidade, ou acessibilidade); 5-Comparabilidade; 6-Estabilidade; 7-Custo-efetividade (ou economicidade); 8-Relevância; 9-Disponibilidade; 10-Desagregabilidade; 11-Praticidade.

Os indicadores devem ter propriedades essenciais e propriedades complementares. As essenciais são aquelas que todos os indicadores devem apresentar, incluindo: utilidade, validade, confiabilidade e disponibilidade. As complementares devem ser alvo de uma análise situacional para sua utilização. Elas incluem: simplicidade, clareza, sensibilidade, desagregabilidade, economicidade, estabilidade, mensurabilidade e auditabilidade.

Publicidade, Temporalidade e Factibilidade também devem ser considerados.

Tipos de indicadores.

No processo de construção dos indicadores, deve-se refletir sobre **os tipos que serão utilizados** nas variáveis do indicador. As mais comuns são:

Indicadores simples; Indicadores compostos ou relativos (tais como: Proporção ou coeficiente, Porcentagem, Razão ou índice, Taxa) e Indicadores complexos.

Metas para os indicadores

Algumas **características** das **metas** são que elas devem ser alcançáveis; desafiadoras; diretas; negociáveis; e fundamentadas em séries históricas, tendências e *benchmarks*.

Outros tipos de indicadores e variáveis.

Os indicadores podem ser divididos em quantitativos e qualitativos:

Indicadores quantitativos são aqueles obtidos através de medições, tabulações de relatórios e outras ferramentas.

Indicadores de qualidades (qualitativos) não há métricas exatas para medição em todos os casos. Podem ser: Indicadores de não qualidade e Indicadores de qualidade.

Quanto à sua natureza, os indicadores podem ser:

1-Indicadores de processo; 2-Indicadores de resultado e 3-Indicadores de impacto.

Outra classificação de indicadores estabelece que eles podem ser:

Estratégicos; de produtividade ou de capacidade.

Há ainda a classificação de indicadores de tendência (lead) e de resultado (*lag*).

5. Questões comentadas

QUESTÕES SOBRE INDICADORES

1. **(CESPE/TRE-PE/Analista Judiciário – Análise de Sistemas/2017) Assinale a opção correta a respeito de indicadores de processos de negócio.**
a)Indicadores representam informações verdadeiras e corretas, de modo que não induzem a conclusões equivocadas a respeito da realidade.
b)Indicadores de resultados (outcome) monitoram o efeito e não permitem mais a alteração de dado resultado.
c)Indicadores consistem em uma representação descritiva e intuitiva acerca da efetividade de alcance de uma estratégia organizacional; para facilitar sua interpretação, deve-se atribuir uma referência ou um alvo.
d)Indicadores direcionadores (drivers) monitoram, sobretudo, o provável efeito antes mesmo da causa e se caracterizam pela possibilidade de alterar o curso para o alcance de um resultado.
e)Indicadores e métricas de problemas organizacionais nem sempre são necessários para uma boa estrutura de gerenciamento de desempenho de processos.

Comentário:

Vejamos:

a) errado. Os indicadores podem induzir as pessoas a conclusões equivocadas sim – as conclusões são consequência de interpretação (que sempre é subjetiva!) sobre os indicadores.

b) está perfeita! Monitorar o impacto (via efetividade) não permite que se atue sobre as causas.

c) errado. Indicadores não são intuitivos nem descritivos!

d) errado. Os indicadores lead se dão depois das causas iniciais, mas antes dos efeitos.

e) errado. Indicadores são importantes sim para o gerenciamento de processos – sempre!

GABARITO: B.

2. **(CESPE/TCE-SC/Auditor Fiscal de Controle Externo – Administração/2016) O padrão de comparação, índice aceitável para avaliar comparativamente padrões de**

cumprimento, é um componente básico de indicador de desempenho.

Comentário:

Questão simples: o "padrão" está corretamente descrito e realmente é um componente dos indicadores? R.: Sim!

GABARITO: Certo.

3. **(CESPE/DPU/Técnico em Assuntos Educacionais/2016) Indicadores de desempenho são ferramentas utilizadas pela função controle.**

Comentário:

Indicadores permitem o monitoramento e a ação corretiva, por isso é correto falar que eles são típicos da função controle.

GABARITO: Certo.

4. **(CESPE/TCE-PR/Analista de Controle – Administração/2016) Assinale a opção correta a respeito de indicadores de desempenho.**

a) As variáveis que compõem um indicador de desempenho são custo, tempo e qualidade.

b)Para melhorar a qualidade dos serviços prestados por determinada organização, um indicador que pode ser considerado é o índice que mede a reclamação dos usuários.

c)Os indicadores de desempenho não são úteis para a tomada de decisão.

d)Os valores do índice e da meta associada são suficientes para o entendimento do significado de determinado indicador de desempenho.

e)Uma das dimensões dos indicadores de desempenho é a eficiência, que mede a conformidade com critérios e padrões de qualidade e excelência.

Comentário:

Questão bastante interpretativa, veja só:

a) errado. As variáveis (componentes) de um indicador são várias incluindo, por exemplo, índice, meta, fórmula, medida, padrão...

b) certo. O que a questão afirma aqui é pura interpretação: um índice de reclamação de usuários pode ser utilizado para medir e melhorar a qualidade dos serviços? Faz todo sentido que sim!

c) errado. Os indicadores são uteis sim.

d) errado. É preciso saber outras coisas, tais como sua formula, padrão, unidade de medida, etc.

e) errado. A eficiência é importante sim, mas ela mede a relação entre insumos e produtos, e não a conformidade a critérios e padrões de qualidade (que é medida pela "excelência").

GABARITO: B.

5. **(CESPE/MPOG/ATI - Cargo 12/2015) Os lead indicators são indicadores de desempenho que determinam quão bem os negócios estejam sendo executados para permitir que os objetivos sejam atingidos. Além disso, no balanced scorecard, esses indicadores são chamados também de direcionadores de desempenho.**

Comentário:

Os indicadores de desempenho que servem para apoiar as decisões no sentido de buscar a obtenção dos resultados futuros são os indicadores de tendência, direcionadores do desempenho ou simplesmente *lead.*

GABARITO: Certo.

6. **(CESPE/MEC/Especialista em Regulação da Educação Superior/2014) Os ativos intangíveis não constituem indicadores adequados para a compreensão e execução de uma estratégia.**

Comentário:

Questão bastante interpretativa. "Ativos intangíveis" são aqueles que, apesar de constituírem ativos importantes para a organização, possuem dificuldades em serem objetivamente medidos, como "valor da marca", "capital intelectual", etc.

Mesmo com essa dificuldade, eles são importantes e adequados para a compreensão e execução de uma estratégia. Imaginem se a Coca-Cola não considerasse importante a construção de uma marca de valor, será que sua estratégia e objetivos seriam concretizados? R.: Não!

GABARITO: Errado.

7. **(CESPE/TCDF/Analista de Administração Pública - Organizações/2014) Na busca por melhoria contínua, é importante que se crie um conjunto de indicadores globais com os quais a empresa possa acompanhar seus resultados econômicos, financeiros, de qualidade e de produtividade. Além disso, esses indicadores devem possibilitar o desdobramento, de forma que o resultado lido pelo nível estratégico reflita o desempenho alcançado no nível operacional.**

Comentário:

Questão bem ampla, que afirma que é importante que a organização crie um conjunto de indicadores de diferentes naturezas para acompanhar o seu desempenho, o que está correto. Além disso, a questão afirma ainda que é importante que os indicadores permitam seu desdobramento desde o nível estratégico até o nível operacional, o que também está correto!

GABARITO: Certo.

8. **(CESPE/MEC/Especialista em Regulação da Educação Superior/2014) Atualmente as organizações têm**

condições de medir o que aspiram, em vez de aspirarem apenas o que forem capazes de medir.

Comentário:

Questão interpretativa e interessante. O verdadeiro questionamento é: as empresas conseguem medir o grau de atingimento dos seus objetivos ou elas só atingem aquilo que podem medir? Em outras palavras, os indicadores são baseados nos objetivos ou os objetivos é que são baseados nos indicadores?! Os objetivos é que vem primeiro! Os indicadores vêm depois, ou seja, você pode aspirar a algo e depois buscar maneiras de medir sua busca!

GABARITO: Certo.

9. **(CESPE/BACEN/Analista – Gestão e Análise Processual/2013) O KPI (key performance indicator), cujas características são fomentar a transformação na organização e ser orientado ao contexto, pode ser utilizado pelo gestor para acompanhamento e mensuração dos processos de uma organização.**

Comentário:

Questão puramente interpretativa. KPIs são indicadores-chave da performance, definidos como aqueles mais importantes para a organização, e realmente podem ser utilizados para acompanhar e mensurar os processos.

GABARITO: Certo

10. **(CESPE/ANAC/Analista Administrativo - Área 2/2012) A definição de indicadores de desempenho para fins de monitoramento poderá ser suprimida na implementação de um modelo de gestão de resultados.**

Comentário:

A questão afirma que um modelo voltado para resultados pode sobreviver sem indicadores, o que está errado! Os indicadores são fundamentais para que os resultados e os esforços realizados possam ser medidos.

GABARITO: Errado.

11. **(CESPE/MPU/Analista Administrativo/2010) No processo organizacional, o indicador utilizado na avaliação de um curso para capacitação de servidores de um órgão público corresponde a um valor numérico, e o índice depende do número de concluintes dividido pelo total de matriculados no curso.**

Comentário:

O indicador é um referencial para comparação de forma geral, sendo composto por: medida, fórmula, índice, padrão de comparação e meta.

Neste sentido, o índice é um número que representa o indicador em um determinado momento, enquanto a fórmula é que estabelece o padrão matemático para o cálculo.

A presente questão trata desses dois fatores: índice (valor numérico) e fórmula (número de concluintes dividido pelo total de matriculados).

Para uma revisão mais completa, vamos relembrar que os **componentes básicos de um indicador** são os seguintes:

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

GABARITO: Errado.

12. (CESPE/ANAC/Analista Administrativo – Área 1/2012) Ao elaborar seu planejamento estratégico para fixação de objetivos, a empresa de aviação TKX fixou uma série de aspectos do ambiente interno e externo à empresa e chegou às seguintes conclusões: o capital para novos investimentos é insuficiente, a frota de aeronaves encontra-se com idade avançada, os funcionários são altamente qualificados, a concorrência com outras empresas que estão realizando fusões com companhias internacionais está acirrada e o governo federal pretende liberar uma linha de crédito para empresas de aviação que possuam projetos de expansão bem definidos e com período de implementação de curto prazo.

Considerando a situação hipotética apresentada, julgue os itens seguintes.

Para acompanhar a melhoria do desempenho da empresa TKX, deve-se optar por um indicador de desempenho complexo.

Comentário:

A empresa não precisa optar, necessariamente, por um indicador complexo. Pode utilizar também indicadores simples ou compostos, conforme veja a necessidade, não havendo nenhum indicativo na questão que restrinja o uso para apenas um tipo de indicador.

GABARITO: Errado.

13. (CESPE/TCU/Analista de Controle Externo – Planejamento e Gestão/2008) Indicador é uma função que permite que se obtenham informações sobre

características, atributos e resultados de um produto, processo ou sistema ao longo do tempo.

Comentário:

É isso mesmo, pessoal! O indicador possibilita que a organização acompanhe seus processos, sistemas e produtos ao longo do tempo!

GABARITO: Certo.

14. (CESPE/TCU/Analista de Controle Externo – Planejamento e Gestão/2008) Índice é o valor numérico do indicador em um determinado momento

Comentário:

É isso mesmo! O índice é o número que representa a medição do indicador!

GABARITO: Certo.

15. (CESPE/TCU/Analista de Controle Externo – Planejamento e Gestão/2008) O número de horas de treinamento é um exemplo de indicador de resultado do objetivo de melhorar o atendimento ao público.

Comentário:

O número de horas de treinamento representa um esforço, e não um resultado a ser medido em relação ao objetivo de melhorar o atendimento.

GABARITO: Errado.

16. (CESPE/TCU/Analista de Controle Externo – Planejamento e Gestão/2008) O número de auditorias realizadas é um exemplo de indicador de tendência do objetivo de aumentar o volume de trabalho do departamento de auditorias.

Comentário:

O número de auditorias realizadas avalia resultados e não a tendência, que deveria ser medida por indicadores de esforços realizados.

GABARITO: Errado.

17. (FCC/TRT14/AJAJ/2016) Os indicadores são instrumentos metodológicos que permitem identificar e mensurar aspectos relacionados a certo conceito, situação, fenômeno, problema ou mesmo resultado de uma determinada intervenção na realidade social. Sobre os componentes básicos de um indicador, é correto afirmar:

a) Medida é o valor de um indicador em determinado momento.

b) Fórmula é a grandeza qualitativa ou quantitativa que permite classificar as características, os resultados e as consequências dos produtos, processos ou sistemas.

c) Índice é o padrão matemático que expressa a forma de realização do cálculo.

d) Padrão de comparação é o padrão matemático que expressa a forma de realização do cálculo.
e) Meta é um número orientado por um indicador em relação a um padrão de comparação a ser alcançado durante certo período.

Comentário:

Vejamos:

1. Medida: grandeza qualitativa ou quantitativa que permite classificar as características, resultados e consequências dos produtos, processos ou sistemas;
2. Fórmula: padrão matemático que expressa a forma de realização do cálculo;
3. Índice (número): valor de um indicador em determinado momento;
4. Padrão/referência de comparação: índice arbitrário e aceitável para uma avaliação comparativa de padrão de cumprimento, tendo em vista desempenhos anteriores, pesquisas ou estudos; e
5. Meta: índice (número) orientado por um indicador em relação a um padrão de comparação a ser alcançado durante certo período.

Assim, fica claro que a única resposta correta é a letra E! =)

GABARITO: E.

18. (FCC/CNMP/Analista - Gestão Pública/2015) O resultado de um Indicador de Desempenho em forma numérica é:

a) um Objetivo.
b) um Índice.
c) uma Fórmula.
d) um Padrão.
e) uma Meta.

Comentário:

Questão bem objetiva sobre os elementos de um indicador, buscando que você saiba o que é o número resultado de um indicador. Trata-se do índice.

GABARITO: B.

19. (FCC/TRT2/Técnico Judiciário - Área Administrativa/2014) Para melhorar a sua produtividade, a empresa "X" utiliza- se de indicadores de desempenho. As ausências e atrasos dos empregados estão retratados no indicador denominado

a) Custo médio per capita.
b) Turnover.
c) Rotatividade de pessoal.
d) Absenteísmo.
e) Número médio de empregados.

Comentário:

Essa questão pede que você conheça alguns indicadores que as organizações utilizam. Como nunca será possível conhecer todos, prefiro explicá-los aqui mesmo, assim você conhece o que realmente cai.

Vamos lá:

A) custo médio per capita - é algo genérico, representando o custo médio de alguma coisa calculado por pessoa.

B) *turnover* - é um indicador de gestão de pessoas que apresenta o índice de rotatividade de pessoal. Normalmente se calcula pela fórmula: [(número de demissões + admissões)/2]/total de funcionários ativos no último dia do período.

C) rotatividade de pessoal - é a mesma coisa que *turnover*.

D) Absenteísmo - é o indicador de pessoas ausentes (faltosas e atrasadas). É o que está sendo pedido pela questão.

E) Número médio de empregados... não tem muito o que explicar ;)

GABARITO: D.

20. (FCC/TRT13/Analista Judiciário - Enfermagem/2014) Em determinado município brasileiro, foram notificados 120 casos de rubéola em uma unidade básica de saúde, no período de um ano. Em 54 desses casos, foi possível realizar investigações epidemiológicas nas primeiras 48 horas, após o início dos sintomas. Nessa situação, o indicador de investigação epidemiológica foi de

a) 55%.
b) 65%.
c) 22%.
d) 45%.
e) 100%.

Comentário:

Apesar de ser uma questão em uma prova de enfermagem, você poderia resolver. Era só utilizar os únicos dados existentes na questão para comparar as investigações epidemiológicas com o total de casos de rubéola.

Assim, você teria que dividir 54/120 = 0,45 (45%)

GABARITO: D.

21. (FCC/TRT2/Técnico Judiciário - Área Administrativa/2014) Os indicadores da qualidade compõem a métrica da qualidade e têm como conceito básico avaliar a satisfação dos clientes. Sobre indicadores da qualidade considere:

I. São instrumentos de gestão, utilizados para medir um processo ou seus resultados.
II. São desenvolvidos obrigatoriamente para todos os processos da organização.
III. Visam monitorar a qualidade, produtividade e capacidade.

IV. Tempo de atendimento pode ser uma característica relevante de um serviço, que se traduz facilmente em um indicador mensurável.

Está correto o que se afirma APENAS em

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

Comentário:

Vamos analisar cada um dos itens propostos:

I. São instrumentos de gestão, utilizados para medir um processo ou seus resultados.

Certo. Os indicadores realmente constituem-se em verdadeiro instrumento de gestão. Eles são utilizados para medir esforços e resultados. Apesar disso, os processos são medidos tanto em seus esforços quanto em seus resultados.

II. São desenvolvidos obrigatoriamente para todos os processos da organização.

Errado. Não há obrigatoriedade de desenvolver indicadores para todos os processos. Ao contrário, indicadores devem ser SELETIVOS (um dos critérios dos indicadores), ou seja, devem ser aplicados apenas onde sejam custo-efetivos e onde façam sentido.

III. Visam monitorar a qualidade, produtividade e capacidade.

Considerado certo. O item foi mal redigido. Os indicadores não monitoram APENAS estes três pontos, mas também outros. Assim, se o candidato interpretasse como exemplificativo, poderia considerá-lo correto. Caso interpretasse como definição, poderia considerá-lo errado. A banca não foi feliz neste item, abrindo espaço para recursos solicitando anulação da questão, se for o caso.

IV. Tempo de atendimento pode ser uma característica relevante de um serviço, que se traduz facilmente em um indicador mensurável.

Certo. A questão traz um exemplo de indicador mensurável, informando apenas que PODE se tratar de aspecto relevante, o que está perfeitamente correto!

Não restam dúvidas que a banca falhou ao não anular esta questão.

GABARITO: A.

QUESTÕES SOBRE 6Es e gestão do desempenho.

22. (CESPE/TRE-TO/AJAA/2017) No que tange ao alcance de uma meta preestabelecida, o desempenho de uma organização é avaliado quanto ao grau de

a) efetividade.
b) performance.
c) qualidade.
d) eficácia.
e) eficiência.

Comentário:

O grau de atingimento das metas (internas, desdobramento de objetivos, sobre produtos) é medida por eficácia. Se a banca tivesse falado em objetivos poderia gerar dúvida sobre eficácia (objetivos em termos de produção) ou efetividade (objetivos em termos de impactos), mas isso não ocorreu.

GABARITO: D.

23. (CESPE/FUB/Auxiliar de Administração/2016) Nas organizações, eficiência e eficácia são indicadores de desempenho monitorados pela administração no exercício da função denominada controle.

Comentário:

Em outras palavras: a medição do desempenho da organização se dá por meio de indicadores diversos, que auxiliam no monitoramento e ação corretiva, o que é típico da função controle.

GABARITO: Certo.

24. (CESPE/FUB/Auxiliar em Administração/2016) Eficácia se refere ao grau de atingimento de uma meta ou propósito organizacional.

Comentário:

Está certa. Eficácia realmente mede os produtos da organização, suas metas e propósitos específicos descritos no plano.

GABARITO: Certo.

25. (CESPE/MEC/Especialista em Processos de Negócios/2014) O Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão instituiu cinco categorias básicas de indicadores de desempenho, denominadas 5Es, referentes a *empowerment*, eficácia, eficiência, economicidade e excelência.

Comentário:

Errado, pessoal! Na verdade são 6Es: eficiência, eficácia, efetividade, economicidade, excelência e execução!

GABARITO: Errado

26. (CESPE/BACEN/Analista – Gestão e Análise Processual/2013) Em um modelo de gestão de desempenho, devem constar mecanismos de avaliação de diversos níveis, como corporativo, funcional, grupal e individual, devendo-se avaliar, ainda, a qualidade e a produtividade dos produtos e serviços produzidos pela organização.

Comentário:

Questão interpretativa. Para a gestão do desempenho é necessário considerar aspectos em diferentes níveis, desdobrando dos mais elevados (corporativo) até o indivíduo, avaliando qualidade e produtividade, por exemplo, como mencionado pela questão.

GABARITO: Certo.

27. (CESPE / EBC / Analista-Administração / 2011) Organizações que sejam bastante respeitadas por sua eficiência e eficácia em determinado país terão sempre esse mesmo conceito no Brasil.

Comentário:

Questão bastante interpretativa, mas fácil. Imagine se uma empresa é eficiente e eficaz na Índia, isso quer dizer que ela (necessariamente) será eficiente e eficaz no Brasil? Claro que não!

São realidades diferentes e a empresa pode não conseguir se adaptar bem!

GABARITO: Errado.

28. (CESPE/Correios/Analista-Administração/2011) Em uma organização, a homeostase ocorre quando há relação de equilíbrio entre a eficiência e a eficácia organizacional.

Comentário:

Homeostase é um conceito associado à Teoria dos Sistemas que significa que a organização consegue se adaptar ao ambiente mantendo um estado firme de funcionamento.

Não tem nenhuma relação com a eficiência e a eficácia!

GABARITO: E.

29. (CESPE/ANP/Analista Administrativo – Área 1/2013) Pode-se avaliar o desempenho de uma organização conforme os objetivos são cumpridos e pela forma como os recursos são utilizados.

Comentário:

Isso mesmo! A avaliação do desempenho em função do cumprimento dos objetivos estará ligada à dimensão resultado, enquanto aquela que se liga a forma como os recursos são utilizados estão ligadas à dimensão esforços.

GABARITO: Certo.

30. (ESAF/ESAF/APO/2015) Restrições orçamentárias e metas subestimadas podem afetar o exame da meta a ser alcançada em relação à dimensão da

a) eficácia.
b) eficiência.
c) efetividade.
d) economicidade.
e) equidade.

Comentário:

Metas subestimadas implicam que, na prática, as coisas a serem alcançadas são muito maiores do que o previsto, o que dificulta seu alcance. Além disso, restrições orçamentárias fazem com que faltem recursos para o alcance dos objetivos, que não serão alcançados.

Note que as consequências estão todas voltadas para os objetivos/metas de produção, não implicando um uso produtivo dos recursos ou não. Com isso, percebe-se tratar de uma medida de eficácia (foco nos produtos) e não de eficiência (como muitos podem ter pensado).

GABARITO: A.

31. (ESAF/ESAF/APO/2015) Em relação às dimensões de análise, é correto afirmar que:

a) economicidade é a maximização dos custos dos recursos utilizados na consecução de uma atividade, sem comprometimento dos padrões de qualidade.
b) eficiência é o grau de alcance das metas programadas em um determinado período de tempo, independente dos custos envolvidos.
c) eficácia é a relação entre os produtos gerados por uma atividade e os custos dos insumos empregados para produzi-los, em um determinado período de tempo, mantidos os padrões de qualidade.
d) efetividade é o alcance dos resultados pretendidos, a médio e longo prazo.
e) objetividade é a realização do trabalho de forma direta, resumida e tempestiva.

Comentário:

a) errada. Economicidade é o menor custo dos insumos.

b) errada. Eficiência é a maior produtividade dos recursos em relação aos produtos.

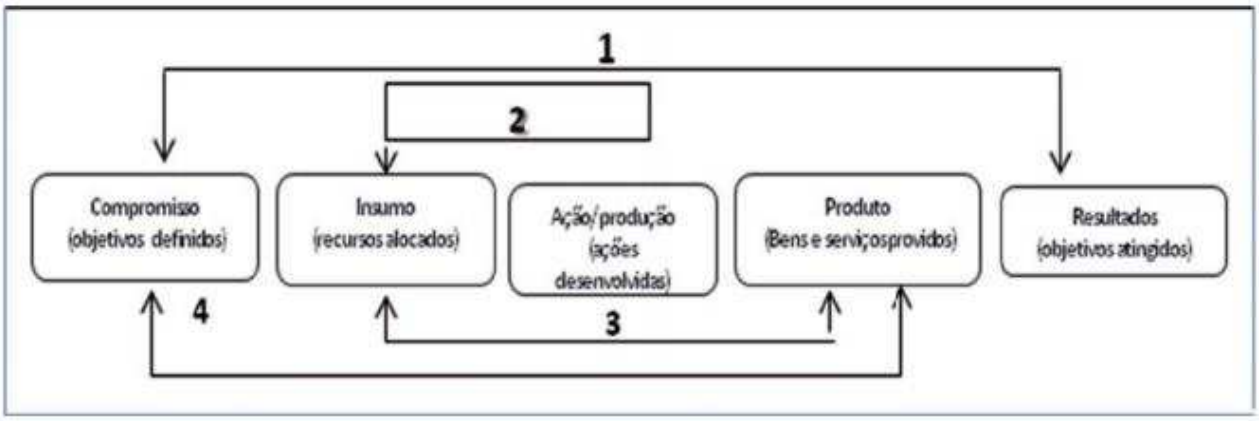
c) errada. Eficácia é o alcance de metas de produtos.

d) certa. Efetividade está ligada aos resultados de longo prazo, com impactos no ambiente. A assertiva merecia mais clareza, pois da forma que está redigida o termo "efetividade" poderia ser substituído por "eficácia" e a frase continuaria certa! =/

e) errada. Não há uma dimensão "objetividade".

GABARITO: D.

32. (ESAF/MTUR/Contador/2014) Conforme diagrama a seguir, pode-se afirmar que os números identificam as seguintes dimensões de desempenho:



a) 1. Efetividade 2. Economicidade 3. Eficiência 4. Eficácia
b) 1. Economicidade 2. Efetividade 3. Eficiência 4. Eficácia
c) 1. Efetividade 2. Economicidade 3. Eficácia 4. Eficiência
d) 1. Eficácia 2. Economicidade 3. Eficiência 4. Economicidade
e) 1. Efetividade 2. Eficiência 3. Economicidade 4. Eficácia

Comentário:

A banca construiu uma cadeia de valor diferente para representar alguns dos conceitos dos 6Es do desempenho, especificamente:

1- Efetividade – o compromisso com os resultados (impactos) posteriores ao produto.

2 – Economicidade – foco exclusivo nos recursos.

3 – Eficiência – relação entre insumos e produtos.

4 – Eficácia – compromisso com a entrega dos produtos do plano.

GABARITO: A.

33. (ESAF/MTUR/ATA/2014) Acerca da avaliação e mensuração do desempenho governamental, correlacione as Colunas I e II e, ao final, assinale a opção que contenha a sequência correta para a Coluna II.

COLUNA I	COLUNA II
(1) Efetividade	( ) Corresponde ao resultado de um processo, que compreende a orientação metodológica adotada e a atuação estabelecida na consecução de objetivos e metas, em um tempo determinado, e considera o plano, programa ou projeto originalmente composto.
(2) Eficácia	( ) Demonstra se os impactos gerados pelos produtos ou serviços prestados pelas organizações atendem às necessidades e expectativas da sociedade.
(3) Eficiência	( ) Envolve a comparação das necessidades de atuação com as diretrizes e os objetivos propostos e com o instrumental disponibilizado. É alcançada por meio de procedimentos adotados no desenvolvimento de uma ação ou na resolução de um problema e tem em perspectiva o objeto focalizado e os objetivos a serem atingidos.

a) 2, 1, 3
b) 3, 1, 2
c) 1, 3, 2
d) 1, 2, 3
e) 2, 3, 1

Comentário:

Mais uma vez, relembremos:

Eficácia = atingimento das metas de produção do plano.

Efetividade = impactos gerados

Eficiência = relação entre os recursos utilizados e a produção realizada.

GABARITO: A.

34. (ESAF/MF/ATA/2013) A respeito dos três aspectos que, segundo o Tribunal de Contas da União, compõem a economicidade, correlacione as colunas abaixo e, ao final, assinale a opção que contenha a sequência correta para a Coluna II.

Coluna I	Coluna II
(1) Eficiência	( ) Corresponde à relação entre os resultados (impactos observados) e os objetivos (impactos previstos ou esperados)
(2) Eficácia	( ) indica as metas alcançadas, independentemente de qualquer relação com custos ou impactos esperados.

(3) Efetividade	( ) Apresenta a relação entre os resultados ou produtos gerados por determinada atividade ou programa e os custos necessários à sua execução.

a) 1 – 2 – 3
b) 2 – 1 – 3
c) 3 – 1 – 2
d) 1 – 3 – 2
e) 3 – 2 – 1

Comentário:

Não vale a pena entrar no debate sobre a definição de economicidade trazida pelo comando da questão (englobando as três definições seguintes), pois se trata de uma visão do direito administrativo e do controle externo sobre o assunto, e não das ciências administrativas. No mais, relembremos:

Efetividade = impactos
Eficácia = alcance de metas de produção
Eficiência = melhor uso dos recursos.

GABARITO: E

35. **(ESAF/Receita Federal/ATRF/2012 – Adaptada) Selecione a opção que melhor representa o conjunto das afirmações, considerando C para afirmativa correta e E para afirmativa errada.**

I. A implantação de um sistema automatizado de folha de pagamento capaz de reduzir redundâncias e erros é um exemplo de busca pela eficiência.

II. A redução do número de funcionários e a terceirização de diversas funções é uma ação que promove o aumento da efetividade em um departamento.

III. Eficiência e eficácia são excelentes parâmetros para a medida do desempenho organizacional por indicarem, respectivamente, ênfase no alcance e ênfase nos meios utilizados para alcançar um objetivo.

a) E - E - C
b) C - E - E
c) C - C - E
d) C - E - C
e) E - C - E

Comentário:

Vamos analisar cada uma das alternativas:

I. A implantação de um sistema automatizado de folha de pagamento capaz de reduzir redundâncias e erros é um exemplo de busca pela eficiência.

Um sistema que reduza erros e redundâncias irá melhorar o aproveitamento do recurso tempo e evitar o gasto desnecessário com os erros. Assim, trata-se de uma ação geradora de eficiência. Certo.

II. A redução do número de funcionários e a terceirização de diversas funções é uma ação que promove o aumento da efetividade em um departamento.

Efetividade representa os impactos dos produtos da organização sobre o ambiente/sociedade. Assim, a redução do número de funcionários e a terceirização não gera aumento da efetividade.Errado.

III. Eficiência e eficácia são excelentes parâmetros para a medida do desempenho organizacional por indicarem, respectivamente, ênfase no alcance e ênfase nos meios utilizados para alcançar um objetivo.

A eficiência indica um melhor uso dos recursos (meios) e a eficácia indica o alcance dos resultados (fins). É exatamente o oposto do que está representado no item III. Errado.

GABARITO: B

36. (ESAF/Receita Federal/Analista Tributário/2012) Em Mensuração de Processos, é correto afirmar que

a) os processos podem ser utilizados para a definição de atuadores de eficiência, ligados ao direcionamento da utilização de recursos pelos processos, e de eficácia, ligados à otimização dos processos.

b) os processos podem ser utilizados para a definição de indicadores de efetividade, ligados ao comprometimento da utilização de recursos pelos processos, e de acurácia, ligados ao alcance de objetivos e resultados dos processos.

c) os processos podem ser utilizados para a definição de indicadores de eficiência, ligados ao rendimento da utilização de recursos pelos processos, e de eficácia, ligados ao alcance de objetivos e resultados dos processos.

d) os processos podem ser utilizados para a definição de indicadores de eficiência, ligados ao planejamento da utilização de recursos pelos empregados, e de eficácia, ligados ao alcance de objetivos independentes dos resultados dos processos.

e) os processos podem ser utilizados para a definição de seletores de eficiência, ligados ao resultado da utilização de recursos pelos processos, e de eficácia, ligados ao rendimento de impulsores dos processos.

Comentário:

Achei as alternativas dessa questão mal redigidas, mas ela poderia ser resolvida se você lembrasse que:

Eficiência é relativa ao melhor uso dos recursos e produtividade.

Eficácia é relativa ao atingimento dos objetivos e metas do plano.

Efetividade é relativa aos impactos gerados no ambiente (com base nos objetivos que serviram de base para elaboração do plano).

Sabendo disso, a única resposta possível era a letra C.

GABARITO: C.

37. (ESAF/SEFAZ-SP/AFC/2009) A realidade que surge da atuação do Estado moderno exige a adoção de novos enfoques de avaliação orçamentária do setor público. A avaliação também é instrumento de promoção do aperfeiçoamento dos processos relacionados à gestão de recursos humanos, financeiros e materiais utilizados na execução dos programas. Uma das opções abaixo é incorreta. Identifique-a.

a) O teste da eficiência, na avaliação das ações governamentais, busca considerar os resultados obtidos em face dos recursos disponíveis.

b) Efetividade é a medida do grau de atingimento dos objetivos que orientaram a constituição de um determinado programa, expressa pela sua contribuição à variação alcançada dos indicadores estabelecidos pelo Plano.

c) Eficácia é a medida do grau de atingimento das metas fixadas para um determinado projeto, atividade ou programa em relação ao previsto.

d) Eficiência é a medida da relação entre os recursos efetivamente utilizados para a realização de uma meta para um projeto, atividade ou programa, frente a padrões estabelecidos.

e) A incorporação de custos, estimativos (no orçamento) e efetivos (na execução), auxilia as avaliações da eficácia.

Comentário:

Questão antiga e de nível difícil. Para ela você precisava se lembrar que:

Eficiência é relativa ao melhor uso dos recursos e produtividade.

Eficácia é relativa ao atingimento dos objetivos e metas do plano.

Efetividade é relativa aos impactos gerados no ambiente (com base nos objetivos que serviram de base para elaboração do plano).

Com isso você já percebe que a letra E está errada (é a resposta!) e as letras A, C e D estão certas. Pode ficar em dúvida sobre a letra B, pois está redigida (corretamente) para corrigir.

Efetividade realmente está voltada para os objetivos que serviram de base para o plano, e ela se expressa pelos próprios indicadores! Está certa a letra B

GABARITO: E.

38. (FUNCAB/Prefeitura de Várzea Grande-MT/Auditor/2011) Em relação aos conceitos de Eficiência e Eficácia em Administração, é correto afirmar:

a) Eficiência tem relação com o modo pelo qual se processa o desempenho da atividade administrativa e, portanto, diz respeito, principalmente, à conduta dos agentes.
b) Uma conduta administrativa eficiente tem relação com os resultados alcançados, portanto, por definição, também é eficaz.
c) Eficácia tem relação com o modo pelo qual se processa o desempenho da atividade administrativa e, portanto, diz respeito, principalmente, à conduta dos agentes.
d) Eficácia tem relação com os resultados obtidos pelos agentes no exercício de suas condutas administrativas, portanto, uma conduta administrativa eficaz é, por definição, eficiente.
e) Eficiência tem relação com os resultados obtidos pelos agentes no exercício de suas condutas administrativas, por tanto é o correto direcionamento dessa atividade.

Comentário:

Aqui bastava lembrar que eficiência tem relação com os meios para se atingir os fins (tarefas realizadas e produtividade), enquanto a eficácia tem relação com o atingimento dos resultados estabelecidos.

Além disso, é bom lembrar que é possível ser eficiente sem ser eficaz, e vice-versa!

GABARITO: A.

39. (PUC-PR/DPE-PR/Técnico-Administração/2012) Leia as três afirmativas s seguir:

I. Realização de um trabalho com o mínimo de esforço, custo ou desperdício.
II. Realização de tarefas que ajudam a cumprir objetivos organizacionais.
III. Um funcionário disciplinado desempenha as funções em acordo com as normativas da sua área.
Assinale a alternativa CORRETA:
a) As afirmativas I e II correspondem respectivamente à eficiência e à eficácia. A afirmativa III exemplifica a eficácia.
b) As afirmativas I e II correspondem respectivamente à eficácia e à eficiência. E a afirmativa III exemplifica a padronização.
c) As afirmativas I e II correspondem respectivamente à efetividade e à lucratividade. E a afirmativa III exemplifica a efetividade.
d) As afirmativas I e II correspondem respectivamente à eficiência e à eficácia. A afirmativa III exemplifica a eficiência.
e) As afirmativas I e II correspondem respectivamente à economia de esforços e à objetividade. E a afirmativa III exemplifica a eficácia.

Comentário:

Vamos analisar cada um dos itens:

I. Realização de um trabalho com o mínimo de esforço, custo ou desperdício.

Realizar o trabalho da melhor forma, com menor uso de recursos, é a definição de eficiência.

II. Realização de tarefas que ajudam a cumprir objetivos organizacionais.

As tarefas, nesse caso, são voltadas para os objetivos organizacionais, ou seja, voltadas para a eficácia.

III. Um funcionário disciplinado desempenha as funções em acordo com as normativas da sua área.

O funcionário, no caso, está desempenhando as tarefas da melhor forma, dentro das previsões dos normativos. É um caso de eficiência.

GABARITO: D.

40. (CESGRANRIO/LIQUIGAS/Profissional Júnior - Administração/2015) No desempenho organizacional, é fundamental o desenho de indicadores sustentados em critérios claros e amplamente aceitos. Dentre eles, destacam-se aqueles relacionados à conformidade, a critérios e a padrões de qualidade para a realização de processos, atividades e projetos na busca de sua melhor execução.

Indicadores dessa natureza estão relacionados ao critério de

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

Comentário:

A questão traz, em sua essência, a definição do critério de excelência: conformidade a critérios e padrões!

GABARITO: D.

6. Lista de Questões.

QUESTÕES SOBRE INDICADORES

1. **(CESPE/TRE-PE/Analista Judiciário – Análise de Sistemas/2017) Assinale a opção correta a respeito de indicadores de processos de negócio.**
   a)Indicadores representam informações verdadeiras e corretas, de modo que não induzem a conclusões equivocadas a respeito da realidade.
   b)Indicadores de resultados (outcome) monitoram o efeito e não permitem mais a alteração de dado resultado.
   c)Indicadores consistem em uma representação descritiva e intuitiva acerca da efetividade de alcance de uma estratégia organizacional; para facilitar sua interpretação, deve-se atribuir uma referência ou um alvo.
   d)Indicadores direcionadores (drivers) monitoram, sobretudo, o provável efeito antes mesmo da causa e se caracterizam pela possibilidade de alterar o curso para o alcance de um resultado.
   e)Indicadores e métricas de problemas organizacionais nem sempre são necessários para uma boa estrutura de gerenciamento de desempenho de processos.

2. **(CESPE/TCE-SC/Auditor Fiscal de Controle Externo – Administração/2016) O padrão de comparação, índice aceitável para avaliar comparativamente padrões de cumprimento, é um componente básico de indicador de desempenho.**

3. **(CESPE/DPU/Técnico em Assuntos Educacionais/2016) Indicadores de desempenho são ferramentas utilizadas pela função controle.**

4. **(CESPE/TCE-PR/Analista de Controle – Administração/2016) Assinale a opção correta a respeito de indicadores de desempenho.**
   a) As variáveis que compõem um indicador de desempenho são custo, tempo e qualidade.

b)Para melhorar a qualidade dos serviços prestados por determinada organização, um indicador que pode ser considerado é o índice que mede a reclamação dos usuários.
c)Os indicadores de desempenho não são úteis para a tomada de decisão.
d)Os valores do índice e da meta associada são suficientes para o entendimento do significado de determinado indicador de desempenho.
e)Uma das dimensões dos indicadores de desempenho é a eficiência, que mede a conformidade com critérios e padrões de qualidade e excelência.

5. **(CESPE/MPOG/ATI - Cargo 12/2015) Os lead indicators são indicadores de desempenho que determinam quão bem os negócios estejam sendo executados para permitir que os objetivos sejam atingidos. Além disso, no balanced scorecard, esses indicadores são chamados também de direcionadores de desempenho.**

6. **(CESPE/MEC/Especialista em Regulação da Educação Superior/2014) Os ativos intangíveis não constituem indicadores adequados para a compreensão e execução de uma estratégia.**

7. **(CESPE/TCDF/Analista de Administração Pública - Organizações/2014) Na busca por melhoria contínua, é importante que se crie um conjunto de indicadores globais com os quais a empresa possa acompanhar seus resultados econômicos, financeiros, de qualidade e de produtividade. Além disso, esses indicadores devem possibilitar o desdobramento, de forma que o resultado lido pelo nível estratégico reflita o desempenho alcançado no nível operacional.**

8. **(CESPE/MEC/Especialista em Regulação da Educação Superior/2014) Atualmente as organizações têm condições de medir o que aspiram, em vez de aspirarem apenas o que forem capazes de medir.**

9. **(CESPE/BACEN/Analista – Gestão e Análise Processual/2013) O KPI (key performance indicator), cujas características são fomentar a transformação na organização e ser orientado ao contexto, pode ser utilizado pelo gestor para acompanhamento e mensuração dos processos de uma organização.**

10. (CESPE/ANAC/Analista Administrativo - Área 2/2012) A definição de indicadores de desempenho para fins de monitoramento poderá ser suprimida na implementação de um modelo de gestão de resultados.

11. (CESPE/MPU/Analista Administrativo/2010) No processo organizacional, o indicador utilizado na avaliação de um curso para capacitação de servidores de um órgão público corresponde a um valor numérico, e o índice depende do número de concluintes dividido pelo total de matriculados no curso.

12. (CESPE/ANAC/Analista Administrativo – Área 1/2012) Ao elaborar seu planejamento estratégico para fixação de objetivos, a empresa de aviação TKX fixou uma série de aspectos do ambiente interno e externo à empresa e chegou às seguintes conclusões: o capital para novos investimentos é insuficiente, a frota de aeronaves encontra-se com idade avançada, os funcionários são altamente qualificados, a concorrência com outras empresas que estão realizando fusões com companhias internacionais está acirrada e o governo federal pretende liberar uma linha de crédito para empresas de aviação que possuam projetos de expansão bem definidos e com período de implementação de curto prazo.
Considerando a situação hipotética apresentada, julgue os itens seguintes.
Para acompanhar a melhoria do desempenho da empresa TKX, deve-se optar por um indicador de desempenho complexo.

13. (CESPE/TCU/Analista de Controle Externo – Planejamento e Gestão/2008) Indicador é uma função que permite que se obtenham informações sobre características, atributos e resultados de um produto, processo ou sistema ao longo do tempo.

14. (CESPE/TCU/Analista de Controle Externo – Planejamento e Gestão/2008) Índice é o valor numérico do indicador em um determinado momento

15. (CESPE/TCU/Analista de Controle Externo – Planejamento e Gestão/2008) O número de horas de treinamento é um exemplo de indicador de resultado do objetivo de melhorar o atendimento ao público.

16. (CESPE/TCU/Analista de Controle Externo – Planejamento e Gestão/2008) O número de auditorias realizadas é um exemplo de indicador de tendência do objetivo de aumentar o volume de trabalho do departamento de auditorias.

17. (FCC/TRT14/AJAJ/2016) Os indicadores são instrumentos metodológicos que permitem identificar e mensurar aspectos relacionados a certo conceito, situação, fenômeno, problema ou mesmo resultado de uma determinada intervenção na realidade social. Sobre os componentes básicos de um indicador, é correto afirmar:

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

18. (FCC/CNMP/Analista - Gestão Pública/2015) O resultado de um Indicador de Desempenho em forma numérica é:

a) um Objetivo.
b) um Índice.
c) uma Fórmula.
d) um Padrão.
e) uma Meta.

19. (FCC/TRT2/Técnico Judiciário - Área Administrativa/2014) Para melhorar a sua produtividade, a empresa "X" utiliza- se de indicadores de desempenho. As ausências e atrasos dos empregados estão retratados no indicador denominado

a) Custo médio per capita.
b) Turnover.
c) Rotatividade de pessoal.
d) Absenteísmo.
e) Número médio de empregados.

20. (FCC/TRT13/Analista Judiciário - Enfermagem/2014) Em determinado município brasileiro, foram notificados

120 casos de rubéola em uma unidade básica de saúde, no período de um ano. Em 54 desses casos, foi possível realizar investigações epidemiológicas nas primeiras 48 horas, após o início dos sintomas. Nessa situação, o indicador de investigação epidemiológica foi de

a) 55%.
b) 65%.
c) 22%.
d) 45%.
e) 100%.

21. (FCC/TRT2/Técnico Judiciário - Área Administrativa/2014) Os indicadores da qualidade compõem a métrica da qualidade e têm como conceito básico avaliar a satisfação dos clientes. Sobre indicadores da qualidade considere:

I. São instrumentos de gestão, utilizados para medir um processo ou seus resultados.
II. São desenvolvidos obrigatoriamente para todos os processos da organização.
III. Visam monitorar a qualidade, produtividade e capacidade.
IV. Tempo de atendimento pode ser uma característica relevante de um serviço, que se traduz facilmente em um indicador mensurável.

Está correto o que se afirma APENAS em

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

Questões sobre 6Es e gestão do desempenho.

22. (CESPE/TRE-TO/AJAA/2017) No que tange ao alcance de uma meta preestabelecida, o desempenho de uma organização é avaliado quanto ao grau de
a) efetividade.
b) performance.
c) qualidade.
d) eficácia.
e) eficiência.

23. (CESPE/FUB/Auxiliar de Administração/2016) Nas organizações, eficiência e eficácia são indicadores de desempenho monitorados pela administração no exercício da função denominada controle.

24. (CESPE/FUB/Auxiliar em Administração/2016) Eficácia se refere ao grau de atingimento de uma meta ou propósito organizacional.

25. (CESPE/MEC/Especialista em Processos de Negócios/2014) O Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão instituiu cinco categorias básicas de indicadores de desempenho, denominadas 5Es, referentes a *empowerment*, eficácia, eficiência, economicidade e excelência.

26. (CESPE/BACEN/Analista – Gestão e Análise Processual/2013) Em um modelo de gestão de desempenho, devem constar mecanismos de avaliação de diversos níveis, como corporativo, funcional, grupal e individual, devendo-se avaliar, ainda, a qualidade e a produtividade dos produtos e serviços produzidos pela organização.

27. (CESPE / EBC / Analista-Administração / 2011) Organizações que sejam bastante respeitadas por sua eficiência e eficácia em determinado país terão sempre esse mesmo conceito no Brasil.

28. (CESPE/Correios/Analista-Administração/2011) Em uma organização, a homeostase ocorre quando há relação de equilíbrio entre a eficiência e a eficácia organizacional.

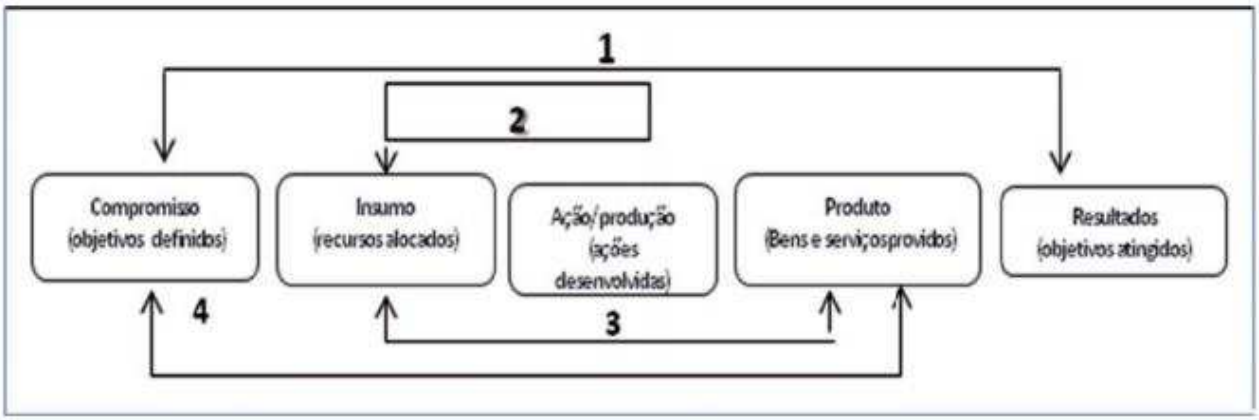
29. (CESPE/ANP/Analista Administrativo – Área 1/2013) Pode-se avaliar o desempenho de uma organização

conforme os objetivos são cumpridos e pela forma como os recursos são utilizados.

30. (ESAF/ESAF/APO/2015) Restrições orçamentárias e metas subestimadas podem afetar o exame da meta a ser alcançada em relação à dimensão da
a) eficácia.
b) eficiência.
c) efetividade.
d) economicidade.
e) equidade.

31. (ESAF/ESAF/APO/2015) Em relação às dimensões de análise, é correto afirmar que:
a) economicidade é a maximização dos custos dos recursos utilizados na consecução de uma atividade, sem comprometimento dos padrões de qualidade.
b) eficiência é o grau de alcance das metas programadas em um determinado período de tempo, independente dos custos envolvidos.
c) eficácia é a relação entre os produtos gerados por uma atividade e os custos dos insumos empregados para produzi-los, em um determinado período de tempo, mantidos os padrões de qualidade.
d) efetividade é o alcance dos resultados pretendidos, a médio e longo prazo.
e) objetividade é a realização do trabalho de forma direta, resumida e tempestiva.

32. (ESAF/MTUR/Contador/2014) Conforme diagrama a seguir, pode-se afirmar que os números identificam as seguintes dimensões de desempenho:



a) 1. Efetividade 2. Economicidade 3. Eficiência 4. Eficácia
b) 1. Economicidade 2. Efetividade 3. Eficiência 4. Eficácia
c) 1. Efetividade 2. Economicidade 3. Eficácia 4. Eficiência

d) 1. Eficácia 2. Economicidade 3. Eficiência 4. Economicidade
e) 1. Efetividade 2. Eficiência 3. Economicidade 4. Eficácia

33. (ESAF/MTUR/ATA/2014) Acerca da avaliação e mensuração do desempenho governamental, correlacione as Colunas I e II e, ao final, assinale a opção que contenha a sequência correta para a Coluna II.

COLUNA I	COLUNA II
(1) Efetividade	( ) Corresponde ao resultado de um processo, que compreende a orientação metodológica adotada e a atuação estabelecida na consecução de objetivos e metas, em um tempo determinado, e considera o plano, programa ou projeto originalmente composto.
(2) Eficácia	( ) Demonstra se os impactos gerados pelos produtos ou serviços prestados pelas organizações atendem às necessidades e expectativas da sociedade.
(3) Eficiência	( ) Envolve a comparação das necessidades de atuação com as diretrizes e os objetivos propostos e com o instrumental disponibilizado. É alcançada por meio de procedimentos adotados no desenvolvimento de uma ação ou na resolução de um problema e tem em perspectiva o objeto focalizado e os objetivos a serem atingidos.

a) 2, 1, 3
b) 3, 1, 2
c) 1, 3, 2
d) 1, 2, 3
e) 2, 3, 1

34. (ESAF/MF/ATA/2013) A respeito dos três aspectos que, segundo o Tribunal de Contas da União, compõem a economicidade, correlacione as colunas abaixo e, ao final, assinale a opção que contenha a sequência correta para a Coluna II.

Coluna I	Coluna II
(1) Eficiência	( ) Corresponde à relação entre os resultados (impactos observados) e os objetivos (impactos previstos ou esperados)
(2) Eficácia	( ) indica as metas alcançadas, independentemente de qualquer relação com custos ou impactos

	esperados.
(3) Efetividade	( ) Apresenta a relação entre os resultados ou produtos gerados por determinada atividade ou programa e os custos necessários à sua execução.

a) 1 – 2 – 3
b) 2 – 1 – 3
c) 3 – 1 – 2
d) 1 – 3 – 2
e) 3 – 2 – 1

35. **(ESAF/Receita Federal/ATRF/2012 – Adaptada) Selecione a opção que melhor representa o conjunto das afirmações, considerando C para afirmativa correta e E para afirmativa errada.**
I. A implantação de um sistema automatizado de folha de pagamento capaz de reduzir redundâncias e erros é um exemplo de busca pela eficiência.
II. A redução do número de funcionários e a terceirização de diversas funções é uma ação que promove o aumento da efetividade em um departamento.
III. Eficiência e eficácia são excelentes parâmetros para a medida do desempenho organizacional por indicarem, respectivamente, ênfase no alcance e ênfase nos meios utilizados para alcançar um objetivo.
a) E - E - C
b) C - E - E
c) C - C - E
d) C - E - C
e) E - C - E

36. (ESAF/Receita Federal/Analista Tributário/2012) Em Mensuração de Processos, é correto afirmar que
a) os processos podem ser utilizados para a definição de atuadores de eficiência, ligados ao direcionamento da utilização de recursos pelos processos, e de eficácia, ligados à otimização dos processos.
b) os processos podem ser utilizados para a definição de indicadores de efetividade, ligados ao comprometimento da utilização de recursos pelos processos, e de acurácia, ligados ao alcance de objetivos e resultados dos processos.
c) os processos podem ser utilizados para a definição de indicadores de eficiência, ligados ao rendimento da utilização de

recursos pelos processos, e de eficácia, ligados ao alcance de objetivos e resultados dos processos.
d) os processos podem ser utilizados para a definição de indicadores de eficiência, ligados ao planejamento da utilização de recursos pelos empregados, e de eficácia, ligados ao alcance de objetivos independentes dos resultados dos processos.
e) os processos podem ser utilizados para a definição de seletores de eficiência, ligados ao resultado da utilização de recursos pelos processos, e de eficácia, ligados ao rendimento de impulsores dos processos.

37. (ESAF/SEFAZ-SP/AFC/2009) A realidade que surge da atuação do Estado moderno exige a adoção de novos enfoques de avaliação orçamentária do setor público. A avaliação também é instrumento de promoção do aperfeiçoamento dos processos relacionados à gestão de recursos humanos, financeiros e materiais utilizados na execução dos programas. Uma das opções abaixo é incorreta. Identifique-a.
a) O teste da efi ciência, na avaliação das ações governamentais, busca considerar os resultados obtidos em face dos recursos disponíveis.
b) Efetividade é a medida do grau de atingimento dos objetivos que orientaram a constituição de um determinado programa, expressa pela sua contribuição à variação alcançada dos indicadores estabelecidos pelo Plano.
c) Eficácia é a medida do grau de atingimento das metas fixadas para um determinado projeto, atividade ou programa em relação ao previsto.
d) Eficiência é a medida da relação entre os recursos efetivamente utilizados para a realização de uma meta para um projeto, atividade ou programa, frente a padrões estabelecidos.
e) A incorporação de custos, estimativos (no orçamento) e efetivos (na execução), auxilia as avaliações da eficácia.

38. (FUNCAB/Prefeitura de Várzea Grande-MT/Auditor/2011) Em relação aos conceitos de Eficiência e Eficácia em Administração, é correto afirmar:
a) Eficiência tem relação com o modo pelo qual se processa o desempenho da atividade administrativa e, portanto, diz respeito, principalmente, à conduta dos agentes.
b) Uma conduta administrativa eficiente tem relação com os resultados alcançados, portanto, por definição, tambémé eficaz.
c) Eficácia tem relação com o modo pelo qual se processa o desempenho da atividade administrativa e, portanto, diz respeito, principalmente, à conduta dos agentes.

d) Eficácia tem relação com os resultados obtidos pelos agentes no exercício de suas condutas administrativas, portanto, uma conduta administrativa eficaz é, por definição, eficiente.
e) Eficiência tem relação com os resultados obtidos pelos agentes no exercício de suas condutas administrativas, por tanto é o correto direcionamento dessa atividade.

39. (PUC-PR/DPE-PR/Técnico-Administração/2012) Leia as três afirmativas s seguir:
I. Realização de um trabalho com o mínimo de esforço, custo ou desperdício.
II. Realização de tarefas que ajudam a cumprir objetivos organizacionais.
III. Um funcionário disciplinado desempenha as funções em acordo com as normativas da sua área.
Assinale a alternativa CORRETA:
a) As afirmativas I e II correspondem respectivamente à eficiência e à eficácia. A afirmativa III exemplifica a eficácia.
b) As afirmativas I e II correspondem respectivamente à eficácia e à eficiência. E a afirmativa III exemplifica a padronização.
c) As afirmativas I e II correspondem respectivamente à efetividade e à lucratividade. E a afirmativa III exemplifica a efetividade.
d) As afirmativas I e II correspondem respectivamente à eficiência e à eficácia. A afirmativa III exemplifica a eficiência.
e) As afirmativas I e II correspondem respectivamente à economia de esforços e à objetividade. E a afirmativa III exemplifica a eficácia.

40. (CESGRANRIO/LIQUIGAS/Profissional Júnior - Administração/2015) No desempenho organizacional, é fundamental o desenho de indicadores sustentados em critérios claros e amplamente aceitos. Dentre eles, destacam-se aqueles relacionados à conformidade, a critérios e a padrões de qualidade para a realização de processos, atividades e projetos na busca de sua melhor execução.
Indicadores dessa natureza estão relacionados ao critério de
a) eficácia
b) eficiência
c) efetividade
d) excelência
e) economicidade

7. Gabarito

1.	B	6.	E	11.	E	16.	E	21.	A	26.	C	31.	D	36.	C
2.	C	7.	C	12.	E	17.	E	22.	D	27.	E	32.	A	37.	E
3.	C	8.	C	13.	C	18.	B	23.	C	28.	E	33.	A	38.	A
4.	B	9.	C	14.	C	19.	D	24.	C	29.	C	34.	E	39.	D
5.	C	10.	E	15.	E	20.	D	25.	E	30.	A	35.	B	40.	D

8. Bibliografia Principal

- BARNEY, Jay B. HESTERLY, William S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**: conceitos e casos. 3ª Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública**.Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- GESPUBLICA. Guia Referencial para medição de desempenho e manual para construção de indicadores. Disponível em: http://www.gespublica.gov.br/ferramentas/pasta.2010-05-24.1806203210/guia_indicadores_jun2010.pdf>. 2009.
- GESPÚBLICA. Instrumento para Avaliação da Gestão Pública Ciclo 2010. Disponível em: http://www.gespublica.gov.br/projetos-acoes/pasta.2010-04-26.8934490474/Instrumento_ciclo_2010_22mar.pdf. 2010.
- IGARASHI. Deisy C. C. IGARASHI, Wagner. GASPARETTO, Valdirene. MARTINS, Kátia R. G. Mapa Estratégico e Painel de Desempenho: um estudo numa empresa da grande Florianópolis. Gestão & Regionalidade - V. 23, N. 67, Mai.-Ago. 2007.
- MATIAS-PEREIRA. José. **Curso de Gestão Estratégica na Administração Pública**. São Paulo: Atlas, 2012.
- Ministério do Planejamento. Indicadores: orientações básicas aplicadads à gestão pública. 2012. Disponível em: <file:///C:/Users/Carlos/Downloads/121003_orient_indic_triangular.pdf>. Acesso em: 26/02/2016.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologia, práticas. 30 ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- PORTER, Michael. **Vantagem Competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. 37ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.
- TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão Estratégica**. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

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.