

Livro Eletrônico



Estratégia
CONCURSOS

RFB

ATRFB 2018



RECEITA
FEDERAL

Aula 00

RECEITA FEDERAL - Questões Comentadas de Administração para o Concurso Federal (Analista Tributário) 2018

Professor: Equipe Direito Administrativo, Herbert Almeida

***“O SEGREDO DO SUCESSO É
A CONSTÂNCIA NO OBJETIVO”***

AULA 00: Controle administrativo

SUMÁRIO

“SUPER RESUMÃO”	4
QUESTÕES COM COMENTÁRIOS.....	10
BLOCO DE QUESTÕES DE VERDADEIRO OU FALSO.....	42
QUESTÕES COMENTADAS NA AULA.....	54
GABARITO.....	71
REFERÊNCIAS.....	71

Olá concurseiros e concurseiras!

É com muita satisfação que estamos lançando o curso de **Administração Geral em Exercícios p/ Receita Federal** especialmente desenvolvido para atender às necessidades daqueles que estão se preparando para o concurso de **Analista Tributário da Receita Federal do Brasil**.

Caso ainda não me conheçam, meu nome é **Herbert Almeida**, sou Auditor de Controle Externo do **Tribunal de Contas do Estado do Espírito Santo** aprovado em **1º lugar no concurso para o cargo**. Além disso, obtive o **1º lugar no concurso de Analista Administrativo do TRT/23º Região/2011**. Meu primeiro contato com a Administração Pública ocorreu através das Forças Armadas. Durante sete anos, fui militar do Exército Brasileiro, exercendo atividades de administração como Gestor Financeiro, Pregoeiro, Responsável pela Conformidade de Registros de Gestão e Chefe de Seção. Sou professor de Direito Administrativo e Administração Pública aqui no **Estratégia Concursos** e palestrante da **Turma Estratégica**.

Ademais, os concursos públicos em que fui aprovado exigiram diversos conhecimentos, inclusive sobre Direito Administrativo. Ao longo de meus estudos, resolvi diversas questões, aprendendo a forma como cada organizadora aborda os temas previstos no edital. Assim, pretendo passar esses conhecimentos para encurtar o seu caminho em busca de seu objetivo. Então, de agora em diante, vamos firmar uma parceria que levará você à aprovação no concurso público para **Receita Federal do Brasil**.

Sobre o curso, posso adiantar que este material, em que pese seja um curso de exercícios, será muito completo. Todos os tópicos do último

editais serão abordados com um grande número de questões comentadas. Assim, vamos conciliar a objetividade necessária para a revisão e o aprofundamento suficiente para aqueles que não estão tão bem preparados.

O curso vai se estruturar da seguinte forma:

- ✓ apresentação de um “resumão” da matéria;
- ✓ resolução de questões da ESAF – o máximo que eu encontrar;
- ✓ resolução de questões adicionais de múltipla-escolha (FCC e Cespe).

Os comentários das questões da ESAF serão mais aprofundados para expor o conteúdo necessário para a prova. Nas demais questões, vamos apresentar os comentários mais sintéticos. Por fim, a aula constará com um bloco de questões adicionais de verdadeiro ou falso. Essas questões são para aqueles alunos que possuem um tempo maior para estudo ou que desejam aprofundar essa matéria, ou seja, se você só quer revisar, pode dispensá-las sem problemas, é apenas um “algo a mais”. Com isso, todas as aulas terão cerca de 50 a 60 questões resolvidas.

Com base no último edital, teremos o seguinte conteúdo para a nossa disciplina:

ADMINISTRAÇÃO GERAL P/ ATRFB: 1. Planejamento: planejamento estratégico; planejamento baseado em cenários. 2. Processo decisório: técnicas de análise e solução de problemas; fatores que afetam a decisão; tipos de decisões. 3. Gestão de pessoas: estilos de liderança; gestão por competências; trabalho em equipe; motivação; empoderamento. 4. Gestão: Gerenciamento de projetos; Gerenciamento de processos, Gestão da Mudança; Gestão da informação e do conhecimento. 5. Controle administrativo: indicadores de desempenho; conceitos de eficiência, eficácia e efetividade. 6. Comunicação organizacional: habilidades e elementos da comunicação.

Para maximizar o seu aprendizado, nosso curso estará estruturado em seis aulas, sendo esta aula demonstrativa e outras cinco, vejamos o cronograma:

AULA	CONTEÚDO	DATA
Aula 0	5. Controle administrativo: indicadores de desempenho; conceitos de eficiência, eficácia e efetividade.	Disponível
Aula 1	3. Gestão de pessoas: estilos de liderança; gestão por competências; trabalho em equipe; motivação; empoderamento.	29/03

Aula 2	1. Planejamento: planejamento estratégico; planejamento baseado em cenários.	05/04
Aula 3	4. Gestão: Gerenciamento de projetos;	12/04
Aula 4	Gerenciamento de processos, Gestão da Mudança; Gestão da informação e do conhecimento.	19/04
Aula 5	6. Comunicação organizacional: habilidades e elementos da comunicação. 2. Processo decisório: técnicas de análise e solução de problemas; fatores que afetam a decisão; tipos de decisões.	26/04

Atenção! Este curso é completo em **pdf**. Não teremos videoaulas para a matéria de Administração Geral.

Por fim, se você quiser receber dicas diárias de preparação para concursos e de Direito Administrativo, siga-me nas redes sociais (não esqueça de habilitar as notificações no Instagram, assim você será informado sempre que eu postar uma novidade por lá):



[@profherbertalmeida](https://www.instagram.com/profherbertalmeida)



www.facebook.com/profherbertalmeida/



[@profherbertalmeida](https://www.whatsapp.com/channel/00000000000000000000)

Sem mais delongas, espero que gostem do material e vamos ao nosso curso.

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 ;-)

AULA DEMONSTRATIVA

Esta aula, além de servir para você conhecer a nossa didática e a forma como o curso será desenvolvido, já inicia o nosso curso, pois não temos tempo a perder.

Com isso, nosso objetivo será abordar os seguintes pontos do edital: **“5. Controle administrativo: indicadores de desempenho; conceitos de eficiência, eficácia e efetividade.”**.

Como informado acima, vamos iniciar por um “resumão”, seguiremos para as questões da ESAF, depois exercícios de outras bancas e, por fim, as questões de verdadeiro ou falso.

Ademais, você vai encontrar as questões sem comentários no final da aula.

Espero que gostem e bons estudos!

“SUPER RESUMÃO”



INDICADORES

1. **“são medidas que representam ou quantificam um insumo, um resultado, uma característica ou o desempenho de um processo, de um serviço, de um produto ou da organização como um todo”**.
2. **“são dados ou informações, preferencialmente numéricos, que representam um determinado fenômeno e que são utilizados para medir o desempenho em uma perspectiva empresarial. É o que vai indicar que as coisas estão indo bem ou mal em relação ao empreendimento”**.
3. **“são abstrações ou parâmetros representativos, concisos, fáceis de interpretar e de serem obtidos, usados para ilustrar as características principais de determinado objeto de análise”**.

4. “são **instrumentos de gestão essenciais nas atividades de monitoramento e avaliação das organizações**, assim como seus projetos, programas e políticas, pois **permitem acompanhar o alcance das metas, identificar avanços, melhorias de qualidade, correção de problemas, necessidades de mudança** etc.”.

CLASSIFICAÇÃO DOS INDICADORES

Tendência vs. Resultado:

(1) de **tendência**: medem os meios e as ações para **prever os resultados**;

(2) de **resultado**: medem os **impactos** das ações, ou seja, verificam o que ocorreu **após a aplicação dos meios e ações**.

FUNÇÕES DOS INDICADORES

Os indicadores são utilizados, particularmente, **no processo de mensuração do desempenho de processos, serviços ou, até mesmo, de uma organização como um todo**. Nesse contexto, eles são fundamentais no **processo decisório**, podendo ser aplicados com as seguintes finalidades:

- 1) descrever, por meio da geração de informações, o estado real dos acontecimentos e o seu comportamento;
- 2) analisar as informações presentes com base nas anteriores de forma a realizar proposições valorativas.
- 3) internalizar na organização pública as necessidades e expectativas dos clientes;
- 4) possibilitar o estabelecimento e desdobramento das metas de uma intervenção;
- 5) embasar a análise crítica dos resultados da intervenção e do processo de tomada de decisão;
- 6) contribuir para a melhoria contínua dos processos organizacionais;
- 7) facilitar o planejamento e o controle do desempenho, pelo estabelecimento de métricas-padrão e pela apuração dos desvios ocorridos com os indicadores; e

8) viabilizar a análise comparativa do desempenho da organização em intervenções diversificadas.

TIPOS DE INDICADORES

Eficiência

- uso racional dos recursos;
- relação entre insumos empregados e produtos/servidos gerados;
- fazer certo a coisa / fazer da maneira correta;
- maneira ou método de execução;
- fazer mais com menos;
- superar os padrões vigentes.

Eficácia

- Atingimento de metas e objetivos;
- fazer a coisa certa / fazer certo na primeira vez;
- indicador de quantidade e qualidade.

Efetividade

- conceito mais amplo dos três;
- impactos/transformação/efeitos do programa na população alvo;
- resultados do programa;
- fazer a coisa que tem que ser feita;
- alguns autores consideram que ele é a soma da eficiência com a eficácia;
- e
- ***Difícil não é fazer o que é certo, é descobrir o que é certo fazer.***

Outros tipos:

- ✓ **economicidade**: diz respeito à **minimização dos custos** para o cumprimento de uma atividade, sem que ocorra o comprometimento dos padrões de qualidade.

- ✓ **excelência**: é a conformidade a critérios e padrões de qualidade/excelência para a realização dos processos, atividades e projetos na busca da melhor execução e economicidade; sendo um elemento transversal.
- ✓ **execução**: refere-se à realização dos processos, projetos e planos de ação conforme estabelecidos.

DIMENSÕES DO DESEMPENHO (6Es do Desempenho)

O desempenho pode ser compreendido como **esforços** empreendidos na direção de **resultados** a serem alcançados. Temos assim que: **desempenho = esforços + resultados**. Assim, as **dimensões do esforço** são formadas pelos indicadores de **economicidade, excelência e execução**; já as **dimensões do resultado** são formadas pelos indicadores de **eficiência, eficácia e efetividade**.



PROPRIEDADES DOS INDICADORES

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

- **Utilidade**: Deve suportar decisões, sejam no nível operacional, tático ou estratégico. Os indicadores devem, portanto, basear-se nas necessidades dos decisores;

- **Validade:** capacidade de representar, com a maior proximidade possível, a realidade que se deseja medir e modificar. Um indicador deve ser significativo ao que está sendo medido e manter essa significância ao longo do tempo;
- **Confiabilidade:** indicadores devem ter origem em fontes confiáveis, que utilizem metodologias reconhecidas e transparentes de coleta, processamento e divulgação;
- **Disponibilidade:** os dados básicos para seu cômputo devem ser de fácil obtenção.

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

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

- **Estabilidade:** capacidade de estabelecimento de séries históricas estáveis que permitam monitoramentos e comparações das variáveis de interesse, com mínima interferência causada por outras variáveis;
- **Mensurabilidade:** capacidade de alcance e mensuração quando necessário, na sua versão mais atual, com maior precisão possível e sem ambiguidade;
- **Auditabilidade:** ou rastreabilidade, qualquer pessoa deve sentir-se apta a verificar a boa aplicação das regras de uso dos indicadores (obtenção, tratamento, formatação, difusão, interpretação).

COMPONENTES BÁSICOS DO INDICADOR

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

QUESTÕES COM COMENTÁRIOS

1. (ESAF - AFRFB/2012) "Só se gerencia aquilo que se mede." Tomando-se a afirmativa como verdadeira, é correto afirmar que:

a) indicadores são valores, não devendo ser interpretados como regras que associam práticas sociotécnicas a escalas.

b) indicadores somente são aplicáveis a medições de objetivos vinculados ao planejamento estratégico.

c) se for possível de medir, deve-se construir indicadores independentemente do que vai ser medido ou da complexidade da medição.

d) indicador é um dado que juntamente com outros pode auxiliar o administrador na tomada de decisão.

e) os indicadores somente podem ser quantitativos, pois valores qualitativos são impossíveis de medir.

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

Por outro lado, o Guia Referencial para Medição de Desempenho e Manual para Construção de Indicadores do Ministério do Planejamento (Guia de Indicadores) destaca que os indicadores são instrumentos de gestão essenciais nas atividades de monitoramento e avaliação das organizações, assim como seus projetos, programas e políticas, pois permitem acompanhar o alcance das metas, identificar avanços, melhorias de qualidade, correção de problemas, necessidades de mudança etc.

Percebam a importância dos indicadores como instrumentos de gestão, pois fornecem elementos para mensurar o desempenho de determinadas atividades, fornecendo dados que juntamente com outros podem auxiliar o administrador na tomada de decisão (letra D). Vamos dar uma olhada no erro das outras alternativas?

a) Errada: para Oliveira os "Indicadores são procedimentos ou regras que associam práticas sociotécnicas a escalas, que descrevem hierarquias ou ordens de preferência nos estados do mundo".

b) Errada: os indicadores são amplamente utilizados para mensuração de diversos aspectos da organização, não se limitando aos objetivos vinculados ao planejamento estratégico.

c) Errada: os indicadores estão relacionados com a natureza do que se vai medir. Dessa forma, quando se elabora um indicador, deve-se considerar o que vai ser medido e a complexidade da medição.

e) Errada: os indicadores podem ser qualitativos ou quantitativos. Entretanto, considera-se que os indicadores são preferencialmente numéricos.

Gabarito: alternativa D.

2. (ESAF – AFC/STN/Desenvolvimento Institucional/2002) Julgue os itens relativos a indicadores de desempenho e formas contratuais de gestão.

A. Um indicador é uma variável passível de mensuração.

B. Metas são valores esperados em relação a indicadores em determinado prazo.

C. Um quadro abrangente de indicadores deve contemplar todos os indicadores de eficiência, eficácia e efetividade.

D. A eficácia da relação contratual baseia-se na existência de metas, meios, mecanismos de controle e incentivos.

E. Indicadores qualitativos de desempenho não são passíveis de mensuração.

Estão corretos os itens:

a) A, B e C

b) A, B e D

c) B, C e E

d) B, D e E

e) C, D e E

Comentário: segundo Maria das Graças Rua, os indicadores são medidas que representam ou quantificam um insumo, um resultado, uma característica ou o desempenho de um processo, de um serviço, de um produto ou da organização como um todo.

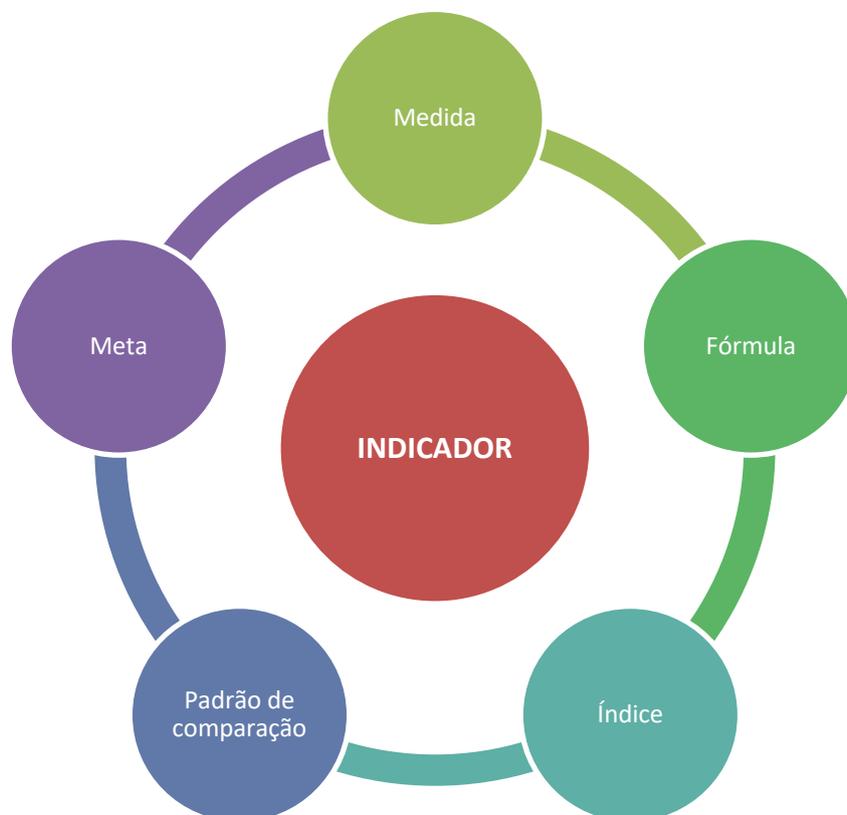
Nessa linha, Cesar Simões Salim, Helene Kleinberger Salim e Carlos Frederico Corrêa Ferreira informam que os indicadores:

São dados ou informações, preferencialmente numéricos, que representam um determinado fenômeno e que são utilizados para medir o desempenho em uma perspectiva empresarial. É o que vai indicar que as coisas estão indo bem ou mal em relação ao empreendimento. (grifos nossos)

Por fim, podemos considerar os indicadores como uma variável passível de mensuração, conforme demonstrou o item “A”.

Antes de analisar as demais opções, vamos aproveitar para apresentar os componentes básicos do indicador:

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



Por exemplo, vamos supor que uma rede estadual de ensino deseje avaliar o desempenho de suas escolas. Para tanto, a secretaria de educação responsável vai utilizar o resultado no Exame Nacional do Ensino Médio (Enem) como indicador (este será apenas um exemplo, não levando em consideração a forma como é obtida a nota no Enem). A medida é o próprio resultado dos alunos, podendo ser demonstrada pela média dos alunos que realizaram o Exame. A

fórmula seria a soma das notas dos alunos dividida pelo número de participantes da rede estadual. O índice é o número obtido através da aplicação da fórmula. O padrão de comparação poderia ser estabelecido pela média obtida por outras redes estaduais ou pela média nacional. Por fim, a meta seria o resultado desejado, por exemplo, a rede poderia ter como meta obter uma média superior a média nacional.

Voltando à questão, podemos considerar o item “B” correto, pois as metas são valores esperados em relação a indicadores em determinado prazo.

O item “C”, por outro lado, está errado, pois há uma infinidade de indicadores de eficiência, eficácia e efetividade, impossibilitando que um quadro contemple todos os tipos.

O item “D”, por sua vez, está correto, uma vez que uma boa gestão contratual depende do estabelecimento dos mínimos critérios para a mensuração e controle, dos quais podemos citar as metas, os meios e os mecanismos de controle e incentivos. Assim, a eficácia da relação contratual representa o alcance dos objetivos para o qual o ajuste foi pactuado.

Por fim, o item “E” apresenta-se errado, já que os indicadores qualitativos e quantitativos são mensuráveis. Os indicadores qualitativos são aqueles obtidos através de pesquisas de opinião ou discussões com a opinião pública ou especialistas.

Dessa forma, estão corretos os itens “A”, “B” e “D”.

Gabarito: alternativa B.

3. (ESAF - ATRFB/2012) Na questão, 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 item:

I. correto: reduzindo as redundâncias e os erros vamos diminuir os custos para a mesma quantidade de produção, logo isso representa a busca pela eficiência;

II. errado: a efetividade tem relação com a satisfação dos clientes e com o impacto da ação. Reduzir o número de funcionários e terceirizar atividades garante a diminuição dos custos, mas não garante o aumento de efetividade;

III: errado: o item inverteu, a eficiência denota ênfase nos meios, já a eficácia apresenta a ênfase no alcance dos objetivos.

Gabarito: alternativa B.

4. (ESAF – AFC/Auditoria e Fiscalização/CGU/2004) Indique a opção que expressa corretamente conceitos básicos de administração.

a) Entende-se por organização o conjunto de processos administrativos que propiciam o alcance de um ou mais objetivos comuns, cabendo a seus dirigentes encontrar métodos de trabalho que produzam mais com menos recursos, de modo a tornar a organização mais eficaz.

b) Entende-se por administração o conjunto de pessoas e recursos que se reúnem na busca de um ou mais objetivos comuns, cabendo a seus dirigentes encontrar métodos de trabalho que produzam mais com menos recursos, de modo a tornar a organização mais eficiente.

c) Entende-se por administração um conjunto de funções que exercidas propiciam o alcance de um ou mais objetivos comuns, cabendo a seus dirigentes encontrar métodos de trabalho que produzam mais com menos recursos, de modo a tornar a organização mais eficaz.

d) Entende-se por organização o conjunto de pessoas e recursos que se reúnem na busca de um ou mais objetivos comuns, cabendo a seus dirigentes encontrar métodos de trabalho que produzam mais com menos recursos, de modo a tornar a organização mais eficiente.

e) Entende-se por organização o conjunto de papéis e funções que analisam o contexto interno e externo da organização na busca de um ou mais objetivos comuns, cabendo à administração encontrar métodos de trabalho que produzam mais com menos recursos, de modo a tornar a organização mais eficaz.

Comentário: essa questão exige conhecimentos sobre “organização” e sobre os indicadores de eficiência e eficácia.

- ✓ **Eficiência**: relação entre os insumos empregados e os resultados gerados;
- ✓ **Eficácia**: demonstra o alcance dos objetivos e metas estabelecidos para determinado período de tempo.

E o que é organização? Esse termo, em Administração Geral, pode ser empregado com dois sentidos:

1. *Organização* como uma **entidade social** na qual as pessoas interagem entre si para alcançar objetivos específicos. Trata-se de um empreendimento humano **moldado intencionalmente para atingir determinados objetivos**. As organizações reúnem recursos e pessoas para alcançar os objetivos almejados. Nessa perspectiva, as empresas constituem exemplos de organizações sociais.
2. *Organização* como **função administrativa** e **parte do processo administrativo**. Aqui, organização significa o ato de organizar, estruturar e alocar recursos, definir órgãos incumbidos de sua administração e estabelecer as atribuições e relações entre eles.

O conceito apresentado na questão é o de organização como entidade social: “Entende-se por organização o conjunto de pessoas e recursos que se reúnem na busca de um ou mais objetivos comuns”.

O segundo trecho se refere à eficiência: “cabendo a seus dirigentes encontrar métodos de trabalho que produzam mais com menos recursos, de modo a tornar a organização mais eficiente”.

Dessa forma, a opção correta é a letra D.

Gabarito: alternativa D.

5. (ESAF - AFRFB/Política e Administração Tributária/2000) Segundo Druker, eficácia é "fazer as coisas certas" enquanto eficiência é "fazer certo as coisas". Da conjugação de determinados graus de eficácia e eficiência, qual é a denominação dada ao conceito que propicia a satisfação do cliente e, conseqüentemente, a garantia de permanência no mercado?

- a) Efabulação
- b) Efluxão
- c) Efetuação

- d) Efluência
- e) Efetividade

Comentário: essa questão misturou diversas palavras que não se relacionam com os indicadores. Na verdade, são termos que nada tem haver com a Administração. Vamos dar uma olhada no conceito de cada uma?

- ✓ Efabulação – capacidade para alterar a verdade.
- ✓ Efluxão – aborto logo nos primeiros dias da gravidez.
- ✓ Efetuação – é o ato de efetuar, de concretizar.
- ✓ Efluência – emanção, irradiação, exalar.

Sobre a efetividade: que está vinculada ao grau de satisfação ou ainda ao valor agregado, a transformação produzida no contexto em geral. A **efetividade** representa os resultados, impactos ou mudança na população alvo. Alguns autores consideram que esse indicador representa a soma da eficiência com a eficácia.

Gabarito: alternativa E.

6. (ESAF – AFC/Auditoria e Fiscalização/CGU/2006) Correlacione a coluna A com a coluna B e escolha a opção correta.

Coluna A		Coluna B	
A1	Administração	B1	Conjunto de pessoas e de recursos deliberadamente estruturado para alcançar objetivos.
A2	Organização	B2	Alcance das metas prédefinidas
A3	Eficiência	B3	Processo de tomar decisões e realizar ações
A4	Eficácia	B4	Uso racional dos recursos
A5	Efetividade	B5	Capacidade de alcançar resultados por meio de pessoas e da alocação eficiente de recursos
		B6	Avaliação dos resultados
		B7	Estudo das organizações

- a) A1-B7; A2-B1; A3-B4
- b) A3-B6; A4-B3; A5-B2
- c) A1-B5; A2-B7; A4-B4

d) A2-B3; A4-B4; A5-B6

e) A1-B3; A3-B2; A5-B4

Comentário:

A1 – Administração – é a ciência que estuda as organizações (A1 – B7).

A2 – Organização – já vimos acima o conceito: conjunto de pessoas e de recursos deliberadamente estruturado para alcançar objetivos (A2 – B1). Cabe uma ressalva aqui, pois o conceito acima é o de organização como entidade social. O termo pode ser empregado, ainda, no sentido de função administrativa: “ato de organizar, estruturar e alocar recursos, definir órgãos incumbidos de sua administração e estabelecer as atribuições e relações entre eles”. Essa segunda definição aproxima-se do que a ESAF propôs no item “B5”, mas não há nenhuma resposta que possibilite essa relação.

A3 – Eficiência – diz respeito à *relação entre produtos (bens e serviços) gerados por uma atividade e os custos dos insumos empregados para produzi-los*, mantidos os padrões de qualidade. Dessa forma, envolve o uso racional dos recursos (A3 – B4).

A4 – Eficácia – demonstra o *alcance dos objetivos e metas estabelecidos* para determinado período de tempo (A4 – B2).

A5 – Efetividade – mudança na realidade do público alvo (impactos). Alcance de resultados. Nenhuma opção da coluna B se encaixa nesse conceito.

Dessa forma, temos as seguintes relações: A1-B7; A2-B1; A3-B4 e A4-B2. Assim, a única opção que pode ser utilizada é a opção A.

Gabarito: alternativa A.

7. (ESAF – AFC/Auditoria e Fiscalização/CGU/2006) Escolha a opção que completa corretamente a frase a seguir:

Falar em eficiência no âmbito do modelo gerencial da administração pública significa

- a) centrar esforços na avaliação de resultados das políticas públicas.
- b) centrar esforços na participação do cidadão que define metas de ação.
- c) centrar esforços na diminuição de custos, de modo a produzir mais com menos.
- d) centrar esforços na motivação dos funcionários e agentes públicos.
- e) centrar esforços na transparência da administração perante os cidadãos.

Comentário: simples! Quando a questão falar em “*produzir mais com menos*” ou “*fazer mais com menos*”, ela está se referindo ao conceito de eficiência (letra C). As demais opções apresentam afirmativas que também estão relacionadas com o modelo gerencial de administração, mas não se referem ao conceito de eficiência.

Gabarito: alternativa C.

8. (ESAF - AFC/Informática e Administração/STN/2000) Eficiência, eficácia e efetividade são algumas das medidas utilizadas para avaliar o desempenho gerencial tanto no setor privado como no setor público. Assinale a opção que define corretamente cada uma das medidas citadas.

a) Por eficiência se entende a relação entre objetivos organizacionais planejados e realizados. A eficácia permite avaliar os gastos realizados na produção de um bem ou serviço num período de tempo. A efetividade visa avaliar os impactos de uma ação organizacional na comunidade.

b) Por eficiência se entende a relação entre produção e recursos utilizados. A eficácia permite avaliar os gastos realizados na produção de um bem ou serviço num período de tempo. A efetividade visa avaliar se os objetivos foram alcançados.

c) Por eficiência se entende a relação entre produção e recursos utilizados. A eficácia permite avaliar se os objetivos definidos pela organização para um período de tempo foram alcançados. A efetividade visa avaliar os impactos de uma ação organizacional na comunidade.

d) Por eficiência se entende a relação entre necessidades da comunidade e os resultados alcançados pela ação organizacional. A eficácia permite avaliar se os objetivos definidos pela organização para um período de tempo foram alcançados. A efetividade visa avaliar os gastos com a produção versus resultados alcançados.

e) Por eficiência se entende a relação entre os gastos realizados e o valor da produção. A eficácia permite avaliar os impactos de uma ação organizacional na comunidade. A efetividade visa avaliar se os objetivos da comunidade foram alcançados.

Comentário: vamos começar pelos conceitos:

- ✓ eficiência – relação entre produção e recursos utilizados.
- ✓ eficácia – avalia se os objetivos definidos pela organização para um período de tempo foram alcançados.
- ✓ efetividade visa avaliar os impactos de uma ação organizacional na comunidade.

Gabarito: alternativa C.

9. (ESAF - Analista Tributário da Receita Federal/Prova 1/Gabarito 1/ Receita Federal/2012) Nas questões abaixo, selecione a opção que melhor representa o conjunto das afirmações, considerando C para afirmativa correta e E para afirmativa errada.

I. Validade, confiabilidade e complexidade são consideradas propriedades essenciais de um indicador de desempenho.

II. A sensibilidade é a capacidade que um indicador possui de nunca refletir as mudanças decorrentes das intervenções.

III. Os indicadores são usados distintamente nos níveis estratégicos organizacionais e os indicadores de processos, em geral, ocupam os níveis operacionais.

a) E - E - C

b) C - E - E

c) C - C - E

d) C - E - C

e) E - C - E

Comentário:

I. errado – as propriedades essenciais dos indicadores são: utilidade, validade, confiabilidade e disponibilidade. Além disso, a simplicidade é uma propriedade complementar dos indicadores.

II. errado – a sensibilidade é a capacidade que um indicador possui de refletir tempestivamente as mudanças decorrentes das intervenções realizadas.

III. correto – o item foi dado como correto, mas merece ressalvas. Maria das Graças Rua apresenta três grandes tipos de indicadores: (1) estratégicos; (2) de processo; (3) de projeto.

Os indicadores estratégicos refletem o desempenho em relação aos objetivos estratégicos da organização. Assim, os indicadores estratégicos têm como função orientar a organização em suas atividades como forma de alcançar o futuro desejado (visão).

Os indicadores de projeto se destinam a medir o desempenho dos projetos, que são esforços temporários para entregar um produto exclusivo (por exemplo: construção de um navio ou de um edifício).

Por fim, os indicadores de processo se ocupam, em geral, dos níveis operacionais. Eles se dividem em:

- indicadores da qualidade, ou indicadores da satisfação dos clientes – medem como o produto ou serviço é percebido pelo cliente e a capacidade do processo em atender aos requisitos dos clientes. A comparação da qualidade obtida com a qualidade desejada representa a eficácia.
- indicadores de produtividade – são ligados à eficiência, estão dentro dos processos e tratam da utilização dos recursos para a geração de produtos e serviços. Medir o que se passa no interior dos processos e atividades permite identificar problemas e, conseqüentemente, preveni-los para que não tragam prejuízos aos clientes.
- indicadores da capacidade – medem a capacidade de resposta de um processo por meio da relação entre as saídas produzidas por unidade de tempo.

Enquanto os indicadores de capacidade dizem respeito à capacidade de produção ou geração de saídas por unidade de tempo, os indicadores de produtividade estão relacionados à relação insumo/produto, ou seja, o quanto se gasta para determinado nível de produção.

Voltando à questão, vimos que são os indicadores estratégicos que são empregados distintamente no nível estratégico. Várias pessoas reclamaram dessa questão quando ela foi aplicada, mas a ESAF manteve o gabarito. Assim, concluímos que a ESAF faz uma distinção entre indicadores vs. indicadores de processos.

Gabarito: alternativa A.

10. (ESAF - Analista de Finanças e Controle/Administrativa/prova 3/CGU/2012)

De acordo com o Guia Referencial para Medição do Desempenho da Gestão, de lavra da Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, indicadores de desempenho devem ser especificados por meio de métricas estatísticas, comumente formadas por porcentagem, média, número bruto, proporção e índice. Isso posto, a grandeza qualitativa ou quantitativa que permite classificar as características, resultados e conseqüências dos produtos, processos ou sistemas refere-se ao seguinte componente básico de um indicador:

- a) Medida.
- b) Fórmula.

- c) Índice.
- d) Padrão de comparação.
- e) Meta.

Comentário: seguindo o Guia Referencial para Medição do Desempenho da Gestão da Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento os componentes dos indicadores são:

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

Gabarito: alternativa A.

11. (ESAF – AFC/Desenvolvimento Institucional/STN/2013) A respeito do sistema de medição do desempenho organizacional e dos indicadores de desempenho, analise as assertivas a seguir classificando-as em verdadeiras(V) ou falsas(F). Ao final, assinale a opção que contenha a sequência correta.

- () O valor organizacional emana mais da melhoria de indicadores específicos sobre um ativo intangível do que da conexão das mudanças nesses indicadores às consequências para os clientes/usuários.
- () A mensuração do desempenho organizacional exige cadeias causais de criação de valor.
- () Os indicadores isolados captam a maneira como os aprimoramentos nos ativos intangíveis e nos processos internos se convertem em melhorias nos indicadores de resultado.
- () Os melhores *balanced scorecards* refletem a estratégia da organização de modo que apenas com a sua leitura é possível compreendê-la adequadamente.

- a) V, V, F, V
- b) F, F, V, V
- c) V, V, F, F

d) V, F, V, F

e) F, V, F, V

Comentário: essa questão pode ser exigida tanto em planejamento estratégico quanto em indicadores.

A cadeia causal do *balanced scorecard* (BSC) representa a interação das quatro perspectivas descritas por Kaplan e Norton, quais sejam: perspectiva financeira; perspectiva dos clientes; perspectiva dos processos internos e perspectiva do aprendizado e crescimento. Cada uma delas tem seus objetivos, indicadores, metas e iniciativas para traduzir a estratégia em termos operacionais e para avaliar o desempenho.

Ressalta-se a importância da interação entre essas perspectivas e do impacto que elas geram na satisfação dos clientes usuários. Logo, está falsa a primeira afirmativa, pois o valor organizacional emana mais da conexão das mudanças nos diversos indicadores com suas consequências para os clientes usuários do que simplesmente da melhoria de um indicador específico.

Diante do que foi exposto, já podemos concluir pela correção da segunda alternativa, uma vez que a mensuração do desempenho organizacional depende da interação dos diversos indicadores que aumentam o valor organizacional, ou seja, dessas cadeias causais de criação de valor.

No mesmo sentido das afirmativas anteriores, os indicadores devem estar interligados, possibilitando que os aprimoramentos em ativos intangíveis se convertam na melhoria nos indicadores de resultado. Ressalto que os processos internos também são ativos intangíveis. Portanto, a terceira afirmativa é falsa.

O BSC permite que a estratégia seja traduzida em guias operacionais de forma que exista um referencial para a descrição e implementação das estratégias. Dessa forma, pode-se compreender a estratégia da organização apenas com a leitura do BSC. Daí a correção da quarta afirmativa.

Gabarito: alternativa E.

12. (ESAF – Analista Técnico/Administração/MTur/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: de acordo com o glossário do Programa de Excelência em Gestão Pública do Governo de Santa Catarina:

- ✓ **Efetividade:** demonstra se os impactos gerados pelos produtos ou serviços prestados pelas organizações atendem as necessidades e expectativas da sociedade.
- ✓ **Eficácia:** 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.
- ✓ **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 e finalidades a serem atingidos.

Fica fácil associar agora: 2, 1 e 3.

Gabarito: alternativa A.

13. (ESAF – Analista Técnico/Administração/MTur/2014) São propriedades essenciais dos indicadores utilizados para a mensuração do desempenho governamental, exceto:

- a) utilidade.
- b) validade.

- c) simplicidade.
- d) confiabilidade.
- e) disponibilidade.

Comentário: de acordo com o MPOG, existem quatro propriedades essenciais para os indicadores:

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

A simplicidade é uma propriedade complementar. Tome cuidado!

Gabarito: alternativa C.

14. (ESAF – EPPGG/Prova 2/2013) A principal matéria-prima de um sistema de monitoramento de programas sociais são os dados operacionais dos programas, que vão permitir o estabelecimento de indicadores. As afirmativas abaixo acerca de indicadores estão corretas, exceto:

- a) um indicador consiste em um valor usado para medir e acompanhar a evolução de algum fenômeno ou os resultados de processos sociais.
- b) os dados precisam ser produzidos no próprio órgão público que gerencia o programa (internamente), em seus vários departamentos e secretarias, mas não podem ser produzidos externamente, por entidades privadas ou associações da sociedade civil, pois estas (instituições privadas) poderiam distorcer os resultados.
- c) o aumento ou diminuição dos valores encontrados nos indicadores permite verificar as mudanças ocorridas nos programas sociais.
- d) os indicadores de monitoramento podem ser agrupados nas seguintes classes: “estrutura” – valores relativos à execução físico-financeira, à infraestrutura, etc.; “processos” – valores relativos às etapas/relações que fazem parte da implementação do programa; “resultados” – valores relativos ao alcance de metas do programa.

e) indicadores podem ser produzidos com base em resultados de pesquisas de avaliação. Contudo, isso só tem um sentido efetivo se a pesquisa for repetida, para comparar os indicadores no tempo, se tiverem comparabilidade com outros indicadores, produzidos a partir de outras bases de dados; ou ainda, se puderem ser interpretados à luz de algum objetivo que se queira alcançar. Indicadores de avaliação também expressam certas condições relativas a “estrutura”, a “processos” e a “resultados”, esta última categoria englobando os indicadores de “impactos” e “efeitos”, de acordo com as dimensões do estudo a partir do qual são produzidos.

Comentário: essa questão foi retirada de um artigo de Vaitsman, Rodrigues e Paes-Sousa: “O Sistema de Avaliação e Monitoramento das Políticas Públicas e Programas Sociais: a experiência do Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome do Brasil”.

Segundo os autores (opções A e C): “Um indicador consiste em um valor usado para medir e acompanhar a evolução de algum fenômeno ou os resultados de processos sociais. O aumento ou diminuição desse valor permite verificar as mudanças na condição desse fenômeno”.

Os indicadores da Secretaria de Avaliação e Gestão da Informação (SAGI) do Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome (MDS) agrupou seus indicadores de desempenho nas seguintes classes (alternativa D):

- ✓ **“estrutura”** – valores relativos à execução físico-financeira, à infraestrutura, etc.;
- ✓ **“processos”** – valores relativos às etapas/relações que fazem parte da implementação do programa;
- ✓ **“resultados”** – valores relativos ao alcance de metas do programa.

Prosseguem os autores (letra E):

Indicadores também podem ser produzidos com base em resultados de pesquisas de avaliação. Contudo, isso só tem um sentido efetivo se a pesquisa for repetida, para **comparar os indicadores no tempo**, se tiverem **comparabilidade com outros indicadores**, produzidos a partir de outras bases de dados; ou ainda, se **puderem ser interpretados à luz de algum objetivo que se queira alcançar**. Indicadores de avaliação também expressam certas condições relativas a “estrutura”, “processos” e “resultados”, esta última categoria englobando os indicadores de “impactos” e “efeitos”, de acordo com as dimensões do estudo a partir do qual são produzidos. (grifos nossos)

Dessa forma, o erro da questão encontra-se na opção B, pois:

A principal matéria-prima de um sistema de monitoramento de programas sociais são os dados operacionais dos programas. No caso do MDS, **esses dados não são produzidos apenas internamente**, em seus vários departamentos e secretarias, mas também externamente, por outros ministérios, prefeituras, órgãos localizados em diferentes níveis federativos (estados e municípios), bem como associações da sociedade civil. (grifos nossos)

Percebam que é uma questão bastante específica, que dificilmente seria cobrada em um concurso da Receita Federal. Entretanto, ela apresenta alguns conceitos e formas de classificação que podem ser importantes na prova.

Gabarito: alternativa B.

15. (ESAF – Analista Técnico/Administração/Prova 2/PECFAZ/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: pela forma como a ESAF apresentou a questão, o TCU entende que a economicidade é composta pela eficiência, eficácia e efetividade. Discordo dessa afirmação da ESAF, pois o Manual de Auditoria Operacional do TCU define a economicidade como a minimização dos custos dos recursos utilizados na consecução de uma atividade, sem comprometimento dos padrões de qualidade. É um conceito muito próximo da eficiência.

Contudo, independentemente do entendimento da banca, podemos responder a questão de forma simples:

- ✓ **Eficiência:** apresenta a relação entre os resultados ou produtos gerados por determinada atividade ou programa e os custos necessários à sua execução.
- ✓ **Eficácia:** indica as metas alcançadas, independentemente de qualquer relação com custos ou impactos esperados. Lembrem-se disso: a eficácia trata do alcance de objetivos e metas, não considerando os custos ou os impactos.
- ✓ **Efetividade:** corresponde à relação entre os resultados (impactos observados) e os objetivos (impactos previstos ou esperados).

Gabarito: alternativa E.

16. (Cespe - Analista Executivo em Metrologia e Qualidade/Gestão Pública/INMETRO/2010) Considerando que os indicadores de desempenho, ferramentas básicas para o gerenciamento do desempenho organizacional, fornecem informações fundamentais para a tomada de decisão, assinale a opção correta, a respeito dos indicadores de desempenho.

- a) Os indicadores financeiros são excelentes medidas para designar os resultados futuros de uma organização.
- b) Entre os requisitos para a escolha de indicadores, incluem-se disponibilidade, estabilidade, simplicidade, rastreabilidade, baixo custo de obtenção e representatividade.
- c) Por meio de indicadores, que são valores qualitativos, obtêm-se informações sobre as características, os atributos e os resultados de um produto ou serviço, sistema ou processo.
- d) A medição da proporção de recursos consumidos em relação às saídas dos processos é realizada por meio de indicadores estratégicos.
- e) Os indicadores de capacidade direcionam-se às medidas de satisfação dos clientes e às características do produto ou serviço

Comentário: vejamos cada opção:

- a) errada: em geral, os indicadores financeiros demonstram a situação passada da organização.
- b) correta: no “Resumão”, vimos as propriedades essenciais e complementares dos indicadores, conforme proposta do MPOG. Porém, outros autores apresentam o conteúdo de forma distinta. Assim, segue um apanhado de características desejáveis para os indicadores:

- **adaptabilidade** – capacidade de resposta às mudanças de comportamento e exigências dos clientes;
- **representatividade** – o indicador deve realmente representar aquilo que se propõe a medir. Dados desnecessários ou inexistentes não devem ser coletados. Em contrapartida, dados importantes devem ser precisos, atender aos objetivos e ser buscados na fonte correta;
- **simplicidade** – facilidade de ser compreendido e aplicado tanto pelos executores quanto pelos que receberão seus resultados;
- **rastreabilidade** – facilidade para identificação da origem dos dados, seu registro e manutenção;
- **disponibilidade** – facilidade de acesso para coleta, estando disponível a tempo, para as pessoas certas e sem distorções, servindo de base para que decisões sejam tomadas;
- **economia** – os benefícios trazidos com os indicadores devem ser maiores que os custos incorridos na medição. Às vezes, essa propriedade é chamada de **baixo custo de obtenção**;
- **praticidade** – garantia de que realmente funciona na prática e permite a tomada de decisões gerenciais; e
- **estabilidade** – garantia de que é gerado em rotinas de processo e permanece ao longo do tempo, permitindo a formação de série histórica.

Assim, a alternativa apresenta algumas das propriedades/requisitos desejáveis para os indicadores, estando, portanto, correta.

c) errada: os indicadores são medidas utilizadas para **quantificar** um insumo, um resultado, uma característica ou o desempenho de um processo, serviço, produto ou, até mesmo, de uma organização como um todo¹.

d) errada: os **indicadores da produtividade** (eficiência) são uma relação entre duas unidades de medida diferentes, **uma que quantifica os recursos consumidos ou utilizados e outra que quantifica as saídas produzidas**.

e) errada: os indicadores da qualidade, também conhecidos como **indicadores da satisfação dos clientes**, medem como o produto ou serviço é percebido pelo cliente e a capacidade do processo em atender aos requisitos dos clientes. Os

¹ Rua, 2004.

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

Gabarito: alternativa B.

17. (Cespe - Analista Executivo em Metrologia e Qualidade/Gestão Pública/INMETRO/2010) Com relação aos processos de avaliação e mensuração do desempenho governamental, assinale a opção correta.

- a) Os indicadores de desempenho, representados por unidades de medida associadas a objetivos genéricos da organização, são expressos, exclusivamente, na forma de números naturais.
- b) Entre os atributos essenciais a um bom modelo de gestão para resultados, destacam-se: precisão, rigidez, abrangência e unidimensionalidade.
- c) No modelo da cadeia de valor e dos 6Es do desempenho, eficiência, eficácia e efetividade são considerados critérios de esforço.
- d) Entende-se por desempenho o direcionamento dos esforços empreendidos em relação aos resultados a serem alcançados, em outras palavras, desempenho consiste na soma de aspectos relativos a esforços e aspectos relativos a resultados.
- e) Indicadores de processos ou de esforço são medidas que orientam a alocação de recursos materiais, humanos e financeiros em diferentes atividades, projetos, programas, áreas ou funções de uma organização.

Comentário:

a) errada: para analisar esta alternativa, vamos apresentar o conceito de indicador de desempenho proposto pelo TCU²: *“Um indicador de desempenho é um número, percentagem ou razão que mede um aspecto do desempenho, com o objetivo de comparar esta medida com metas preestabelecidas”*. Ou seja, um indicador de desempenho não necessariamente é um número natural (números inteiros não-negativos). Eles podem ser representados também por números negativos, percentagens ou razões. Ademais, os indicadores são *“preferencialmente numéricos”*, isso significa que, em algumas ocasiões, podemos utilizar indicadores *“não numéricos”*.

b) errada: segundo o Guia de Indicadores do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão,

A revisão de literatura realizada sobre diversos conceitos e tipologias de gestão para resultados, ressalta, a partir da análise de abordagens metodológicas, casos referenciais e seus contextos de atuação, **um**

² BRASIL/TCU, 2000, p. 9.

conjunto de atributos essenciais que um bom modelo de gestão para resultados deve possuir, tais como: ser **dinâmico**, **abrangente** e **multidimensional**. (grifos nossos)

Ser **dinâmico** significa **não se limitar apenas em definir e mensurar resultados, mas sim, em:**

- **definir resultados** (a partir de um planejamento abrangente);
- **alcançá-los** (mediante processos claros de implementação);
- **monitorá-los e avaliá-los** (a partir de “controles”, acompanhamentos e ajustes decorrentes).

Em síntese, trata-se de uma visão de geração e incorporação das informações sobre desempenho nos processos decisórios tanto internos quanto externos da organização, criando demandas para estas informações.

Ser **abrangente** é basear-se num conceito amplo de desempenho que englobe tanto os **esforços** quanto os **resultados** propostos, presumindo que **não há resultados sem alinhamento de esforços, assim como, esforços desalinhados só promovem desempenho por conta do acaso**. Dessa forma, gerir o desempenho não significa somente monitorar resultados, mas também **promover o alinhamento dos esforços para os resultados esperados**.

Por fim, um modelo ideal de gestão para resultados deve ser **multidimensional**, isto é, **considerar as múltiplas dimensões de esforço**³ para alinhá-los aos resultados. Para isso, **deve-se evitar definições reducionistas e unidimensionais**, em que aspectos significativos do esforço e do resultado sejam deixados de fora, ou aspectos pouco significativos permaneçam dentro do modelo de gestão para resultados.

c) errada: eficiência, eficácia e efetividade compõem a **dimensão do resultado**, enquanto economicidade, excelência e execução fazem parte da **dimensão do esforço**.

d) correta: usando uma abordagem abrangente, o desempenho pode ser compreendido como **esforços empreendidos na direção de resultados a serem**

³ Como vimos acima, a dimensão do esforço é formada pelos indicadores de **economicidade, excelência e execução**. Contudo, ao tratar especificamente dos modelos de gestão para resultados, o Guia de Indicadores do MPOG menciona que as múltiplas dimensões de esforço são compostas por: **processos, recursos, estruturas, sistemas informacionais e pessoas**. Parece uma contradição no próprio documento do MPOG, mas vamos relevar e tentar propor uma forma de fixação para concurso. Fica assim a dica: (1) a **dimensão do esforço** é formada pelos indicadores de **economicidade, excelência e execução**; ou (2) as múltiplas dimensões de esforço são compostas por: **processos, recursos, estruturas, sistemas informacionais e pessoas**. (Vide: BRASIL/MPOG, 2010).

alcançados. A equação simplificada é: desempenho = esforços + resultados; ou desempenho = esforços → resultados.



e) errada: não há essa relação entre os indicadores de processos e a dimensão de esforço. Apenas tentando fazer um paralelo entre os conceitos de Maria das Graças Rua com o Guia de Indicadores do Gespública, podemos chegar às seguintes conclusões: os indicadores de processos são representados pelos indicadores de produtividade (eficiência), de qualidade (eficácia), de efetividade (impacto) e de capacidade; enquanto a dimensão do esforço é representada pelos indicadores de economicidade, excelência e execução.

Assim, a alternativa fez uma *misturança*. O conceito que mais se aproxima do que foi apresentado na opção é o de indicador de insumo:

- **insumo (antes)**: são indicadores que têm relação direta com os recursos a serem alocados, ou seja, com a disponibilidade dos recursos humanos, materiais, financeiros e outros a serem utilizados pelas ações de governo. São exemplos médicos/mil habitantes e gasto per capita com educação.

Gabarito: alternativa D.

18. (FCC – Analista/BAHIAGÁS/2010) Tratando-se de eficiência, eficácia e efetividade, analise:

I. Eficácia é fazer as atividades ou desenvolver ações de forma correta para atingir os meios. Tem vínculo estreito com o planejamento estratégico da organização.

II. Eficiência é fazer as atividades ou desenvolver ações da maneira correta. Está relacionada com o método de execução.

III. Efetividade é satisfazer as necessidades dos clientes com os produtos e serviços da organização.

IV. Efetividade é o valor social ou medida de utilidade, que deve ser atribuído ao produto ou serviço considerando-se a sociedade como um todo.

V. Eficácia é a relação entre os produtos obtidos e os fatores de produção empregados na sua obtenção.

É correto o que consta APENAS em

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

Comentário: vejamos cada item:

I – errado: fazer as atividades ou desenvolver ações de forma correta para atingir os fins;

II – correto: a eficiência diz respeito a fazer as atividades ou desenvolver ações da maneira correta. Assim, relaciona-se com o método de execução;

III – correto: a satisfação do cliente é um impacto da ação, correspondendo a um indicador de efetividade;

IV – correto: e efetividade está relacionada à mudança da realidade do público alvo, indica o impacto ou o valor social de um programa do governo;

V – errado: o item descreveu o conceito de eficiência.

Estão corretos os itens II, III e IV.

Gabarito: alternativa E.

19. (FCC – Analista/TRE/2011) As metas estratégicas da empresa Directa constituem a matéria-prima da avaliação, cuja mensuração de desempenho se dá por meio de indicadores. O indicador de desempenho vinculado ao grau de satisfação, valor agregado e a transformação produzida no contexto geral é o de

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

Comentário: questão idêntica a anterior. Para memorizar: A efetividade está vinculada ao grau de satisfação ou ainda ao valor agregado, a transformação produzida no contexto em geral.

Gabarito: alternativa D.

20. (FCC – Analista/TRT/2010) As seis categorias de indicadores de desempenho estão relacionadas a algum dos elementos da cadeia de valor (insumos, processos, produtos e impactos) e dividem-se nas dimensões de

- a) execução e excelência.
- b) efetividade e esforço.
- c) outputs e outcomes.
- d) resultado e eficácia.
- e) resultado e esforço.

Comentário: as seis categorias de desempenho dividem-se nas dimensões do resultado e do esforço:



Gabarito: alternativa E.

21. (FCC – Adm/TRT/2012) Eficiência diz respeito

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

Comentário: a eficiência tem relação com o método ou com o modo fazer as coisas direito, logo o gabarito é a letra E. A alternativa A tem relação com a

efetividade. A eficácia é a capacidade de ‘fazer as coisas certas’, logo a letra B corresponde a esse conceito. A letra C fez uma *misturanga*, os resultados são da efetividade, já os métodos estão relacionados com a eficiência. A eficiência diz respeito aos métodos de fazer as coisas, não aos princípios.

Gabarito: alternativa E.

22. (FCC - Biblioteconomia/TRT/2006) “É o alcance das metas e objetivos determinados e a correta determinação destes objetivos”.

A definição acima refere-se ao conceito de

- a) eficiência operacional.
- b) qualidade em serviços.
- c) eficácia organizacional.
- d) custo-benefício.
- e) excelência empresarial.

Comentário: o alcance das metas e objetivos propostos para um determinado período, bem como a correta determinação destes objetivos, está relacionado com a eficácia organizacional.

Gabarito: alternativa C.

23. (FCC - Biblioteconomia/TRF/2007) Segundo Maria Christina Barbosa de Almeida, a confusão entre eficácia e eficiência resulta em

- a) batalhar por mais recursos com a preocupação de saber se os recursos são acessíveis.
- b) fazer bem coisas que não precisariam ser feitas.
- c) buscar mais recursos com a preocupação de verificar se eles vão atender às necessidades dos usuários.
- d) ter capacidade de descrever a qualidade dos serviços.
- e) ser capaz de identificar prioridades para atividades e serviços.

Comentário: sem precisar conhecer o texto da autora, vamos tentar entender a questão. A eficiência está relacionada a fazer bem as coisas e a eficácia a fazer a coisa certa. Assim, se houver confusão entre eficácia e eficiência, vamos fazer bem uma coisa que não precisava ser feito.

Gabarito: alternativa B.

24. (FCC - Gestão Tributária/SEFAZ/2013) Dentre os diversos tipos de indicadores de gerenciamento, aquele que visa mensurar a proporção de recursos consumidos com relação às saídas dos processos é chamado de indicador

- a) estratégico.
- b) de qualidade.
- c) de efetividade.
- d) de produtividade.
- e) de capacidade.

Comentário: essa questão foi retirada de um artigo de Maria das Graças Rua⁴. A relação entre insumos consumidos e produtos gerados é analisada pelos indicadores de eficiência ou produtividade (letra D).

Os indicadores estratégicos refletem o desempenho em relação aos objetivos estratégicos da organização. São formulados segundo as dimensões e critérios estabelecidos no planejamento estratégico das organizações. Através destes indicadores, a organização terá uma noção do “quanto” se encontra na direção da consecução de sua visão.

O indicador de qualidade é a eficácia. Já os indicadores de efetividade dizem respeito aos impactos. Por fim, os indicadores de capacidade medem a capacidade de resposta de um processo por meio da relação entre as saídas produzidas por unidade de tempo. Exemplos de Indicadores da capacidade:

- nº de peças produzidas / hora;
- nº de atendimento / mês;
- nº de correspondências enviadas / dia; e
- nº de clientes visitados / ano.

Gabarito: alternativa D.

25. (FCC - Gestão Tributária/SEFAZ/2013) Considere:

⁴ Rua, 2004.

Metas	Caracterização
I. Eficiência	1. Está relacionada ao grau de adequação com que os recursos mobilizados pelo Estado são utilizados para alcançar seus objetivos e metas.
II. Eficácia	2. Exigência para que o Estado atue de maneira competente para realizar a justiça social.
III. Efetividade	3. Ocorre quando os bens e serviços resultantes de determinada ação alcançam os resultados mais benéficos para a sociedade.
IV. Equidade	4. Esforços da esfera governamental para ofertar adequadamente os bens e serviços esperados, previamente definidos em seus objetivos e metas. O que importa nesses esforços é conseguir que os efeitos de uma ação correspondam aos desejados.

A primeira coluna apresenta quatro possíveis grandes metas de atuação da Administração Pública; a segunda apresenta a caracterização de cada uma delas. A correspondência correta entre as duas colunas é:

- a) I-2, II-3, III-4, IV-1.
- b) I-3, II-1, III-4, IV-2.
- c) I-1, II-4, III-3, IV-2.
- d) I-3, II-1, III-2, IV-4.
- e) I-4, II-2, III-1, IV-3.

Comentário:

I. Eficiência: costuma ser definida como a relação entre insumos (entradas) ou recursos empregados e os produtos (saídas) gerados. Está correto dizer também que a eficiência se relaciona com o grau de adequação com que os recursos mobilizados pelo Estado (entradas) são utilizados para alcançar seus objetivos e metas (saídas). Veja que, na verdade, é a mesma coisa que a definição anterior, porém com outras palavras. (I-1)

II. Eficácia: segundo Motta (1990), eficácia "*refere-se ao alcance de resultados e à qualidade dos produtos e serviços e sua utilidade é verificar se os resultados previstos foram alcançados em termos de quantidade e qualidade.*" Trata-se do alcance das metas e objetivos estabelecidos. Perceba que a eficácia tem relação ao alcance de objetivos e metas, fazendo com que os efeitos pretendidos (planejados) sejam alcançados. (II-4)

III. Efetividade: tem relação com os impactos gerados pelo programa ou ação governamental, ou seja, refere-se à mudança na realidade do público-alvo (sociedade); mede os resultados do programa. A terceira opção diz o seguinte:

"Ocorre quando os bens e serviços resultantes de determinada ação alcançam os resultados mais benéficos para a sociedade". Os resultados para a sociedade são os impactos do programa (III- 3);

IV. Equidade: a equidade diverge do conceito de igualdade, pois procura dar tratamento específico para cada caso (adaptação da regra ao caso concreto). Imagine a tributação do governo. Se fosse para agir com igualdade, todas as pessoas deviam pagar o mesmo percentual de impostos. Contudo, as pessoas mais ricas pagam os maiores impostos e os mais pobres os menores. Isso é equidade, tratar com desigualdade os desiguais na medida de suas desigualdades. Nesse contexto, o Estado age com equidade quando procura satisfazer a justiça social. Logo, corresponde à segunda alternativa. (IV-2)

Gabarito: alternativa C.

26. (FCC – Analista/TRT/2013) Acerca da avaliação de desempenho no âmbito da Gestão de Resultados na produção de serviços públicos, considere:

- I. Contempla os níveis institucional, gerencial e operacional, cabendo ao primeiro a aferição dos indicadores e aos demais a aferição de metas.
- II. Proporciona maior transparência às ações de governo e permite a comparação entre unidades, departamentos e organizações.
- III. É realizada com diversas finalidades, entre as quais avaliar a eficiência, eficácia e economicidade de ações administrativas.

Está correto o que consta APENAS em

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

Comentário: segundo Paludo⁵,

A avaliação de desempenho deve contemplar os **níveis institucional, administrativo-gerencial e técnico-operacional**. Ela identifica se os **objetivos foram atingidos ou não, proporciona mais transparência às ações do governo e permite comparações entre unidades, departamentos e até mesmo entre organizações**. É realizada com

⁵ Paludo, 2013, p. 267-268.

diversas finalidades: determinar a adequação e o alcance dos objetivos;
avaliar a eficiência, eficácia e economicidade (...) (grifos nossos)

O nível institucional é o mais elevado de avaliação, considerando a organização como um todo e buscando avaliar o cumprimento dos objetivos mais gerais da organização. No nível administrativo-gerencial, a avaliação é intermediário, setorizada, foco no médio prazo. Por fim, a avaliação técnico-operacional está relacionada ao desempenho das tarefas dos operários, orientada para o curto prazo. Nos três níveis, são considerados os indicadores e a aferição de metas, assim o item I está errado.

Os outros dois itens refletem o ensinamento do autor, estando, portanto, corretos. Dessa forma, apenas os itens II e III são certos.

Gabarito: alternativa C.

27. (FCC – Analista/MPE/2013) A respeito da avaliação do planejamento estratégico da Administração Pública, considere:

I. Eficiência é uso racional e econômico dos insumos na produção de bens e serviços.

II. Efetividade é o grau de alcance das metas, é uma medida de resultados utilizada para avaliar o desempenho da Administração.

III. Eficácia é o impacto final das ações, é o grau de satisfação das necessidades e dos desejos da sociedade pelos serviços prestados.

Está correto o que se afirma APENAS em

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

Comentário: a eficiência pode ser considerada o uso racional e econômico dos insumos na produção de bens e serviços, logo o item I é correto. Contudo, nos itens II e III a banca inverteu os conceitos: **eficácia** é o grau de alcance das metas, é uma medida de resultados utilizada para avaliar o desempenho da Administração; **efetividade** é o impacto final das ações, é o grau de satisfação das necessidades e dos desejos da sociedade pelos serviços prestados. Assim, apenas o item I está correto.

Gabarito: alternativa A.

28. (FCC – Analista/TRT/2012) Na avaliação de um projeto, quando medimos o quanto este alcançou com os objetivos específicos que traçou para si, estamos focalizando

- a) sua legitimidade.
- b) sua eficácia.
- c) seu impacto.
- d) sua eficiência.
- e) sua produtividade.

Comentário: quando se fala em alcance de objetivos, trata-se da eficácia. A alternativa A está errada, pois a legitimidade tem relação com o atendimento da moral, da ética e do interesse público. A letra C também está errada, pois o impacto está relacionado com a legitimidade. Por fim, a eficiência e a produtividade estão relacionadas ao uso racional de insumos na produção de bens.

Gabarito: alternativa B.

29. (FCC – Analista/TRF/2012) Indicador de desempenho estratégico que mede o grau de satisfação, o valor agregado e os impactos gerados pelos produtos/serviços, processos ou projetos no contexto em geral:

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

Comentário: já está batido, mas vamos revisar todos os 6Es do desempenho:

- a **eficiência** (indicador de produtividade) diz respeito à relação entre produtos (bens e serviços) gerados por uma atividade e os custos dos insumos empregados para produzi-los, mantidos os padrões de qualidade;
- a **eficácia** (indicador de quantidade ou qualidade) demonstra o alcance dos objetivos e metas estabelecidos para determinado período de tempo;
- a **efetividade** é um instrumento utilizado para avaliar a **mudança na realidade do público alvo**, isto é, quais os impactos ou resultados da ação. Trata-se de uma relação entre os efeitos na população alvo (impactos observados), e os objetivos pretendidos (impactos esperados). A

efetividade está vinculada ao grau de satisfação ou ainda ao valor agregado, a transformação produzida no contexto em geral;

- a **economicidade** diz respeito à minimização dos custos para o cumprimento de uma atividade, sem que ocorra o comprometimento dos padrões de qualidade
- **excelência**: é a conformidade a critérios e padrões de qualidade/excelência para a realização dos processos, atividades e projetos na busca da melhor execução e economicidade; sendo um elemento transversal; e
- **execução**: refere - se à realização dos processos, projetos e planos de ação **conforme estabelecidos**.

Gabarito: alternativa D.

30. (FCC – Analista/COPERGÁS/2011) A afirmativa *Difícil não é fazer o que é certo, é descobrir o que é certo fazer* sintetiza o conceito de

- a) eficácia.
- b) eficiência.
- c) flexibilidade.
- d) efetividade.
- e) produtividade.

Comentário: este é mais um dos clichês utilizados pela FCC para demonstrar os conceitos de eficiência, eficácia e efetividade. Segundo Robert Henry Srour, “*Difícil não é fazer o que é certo, é descobrir o que é certo fazer*”. Para o autor, essa frase sintetiza o conceito de efetividade.

31. (ESAF - AFC/Desenvolvimento Institucional/STN/2008) Os indicadores de desempenho, como dados ou informações, preferencialmente numéricos, representam um determinado fenômeno e são utilizados para medir um processo ou seus resultados. Aqueles que focam as medidas de satisfação dos clientes e as características do produto/serviço (eficácia), medindo como o produto ou serviço é percebido pelos usuários e a capacidade do processo em atender aos requisitos desses usuários, são chamados:

- a) Indicadores estratégicos.
- b) Indicadores de produtividade.
- c) Indicadores de qualidade.
- d) Indicadores de capacidade.

e) Indicadores operacionais.

Comentário: essa é uma questão mais relacionada com indicadores do que com processos, mas pode ser cobrada em qualquer um dos itens (e os dois estão no edital!).

Segundo Cesar Simões Salim, Helene Kleinberger Salim e Carlos Frederico Corrêa Ferreira, os indicadores:

São dados ou informações, **preferencialmente numéricos**, que representam um determinado fenômeno e que são utilizados para medir o desempenho em uma perspectiva empresarial. É o que vai indicar que as coisas estão indo bem ou mal em relação ao empreendimento.

Por sua vez, Maria das Graças Rua apresenta uma **classificação dos indicadores em estratégicos, de projeto e de processos (de qualidade, de produtividade e de capacidade)**.

Os **indicadores estratégicos** refletem o desempenho em relação aos objetivos estratégicos da organização. Assim, os indicadores estratégicos têm como função orientar a organização em suas atividades como forma de alcançar o futuro desejado (visão).

Os **indicadores de projeto** se destinam a medir o desempenho dos projetos, que são esforços temporários para entregar um produto exclusivo (por exemplo: construção de um navio ou de um edifício).

Por fim, os **indicadores de processo** se ocupam, em geral, dos níveis operacionais. Eles se dividem em:

- **indicadores da qualidade**, ou indicadores da **satisfação dos clientes** – medem como o produto ou serviço é percebido pelo cliente e a capacidade do processo em atender aos requisitos dos clientes. A comparação da qualidade obtida com a qualidade desejada representa a **eficácia**. [*esse é o nosso gabarito – letra C*]
- **indicadores de produtividade** – são ligados à **eficiência**, estão dentro dos processos e tratam da **utilização dos recursos para a geração de produtos e serviços**. Medir o que se passa no interior dos processos e atividades permite identificar problemas e, conseqüentemente, preveni-los para que não tragam prejuízos aos clientes.
- **indicadores da capacidade** – medem a capacidade de resposta de um processo por meio da relação entre as saídas produzidas por **unidade de tempo**.

Assim, podemos perceber que o enunciado descreveu o conceito de indicadores de qualidade – “**focam as medidas de satisfação dos clientes e as características do produto/serviço (eficácia), medindo como o produto ou serviço é percebido pelos usuários e a capacidade do processo em atender aos requisitos desses usuários”.**

Gabarito: alternativa C.

BLOCO DE QUESTÕES DE VERDADEIRO OU FALSO

Texto para a próxima questão.

O euro está na moda

A queda do dólar reflete, em essência, o desequilíbrio das contas públicas e externas dos Estados Unidos da América (EUA), os chamados *deficit* gêmeos. Trata-se de um problema sério, mas não permanente. Quando assumiu a presidência, em 2001, George W. Bush encontrou mais de 200 bilhões de dólares em caixa. Com a ganância das guerras deflagradas depois do 11 de setembro, esse saldo positivo virou um *deficit* superior a 500 bilhões de dólares. O efeito disso sobre o câmbio é devastador. Para financiar esse rombo, os EUA dependem de recursos estrangeiros, o que aumenta sua dívida externa e enfraquece a moeda. Além disso, para cobrir o saldo negativo de sua balança comercial, precisam receber do exterior 2 bilhões de dólares em investimentos por dia. Enquanto o país crescia rapidamente, conseguia atrair esse dinheiro. Mas agora o ritmo caiu, e o dinheiro externo deixou de entrar na velocidade necessária.

Internet: <www.veja.abril.uol.com.br> (com adaptações).

Considerando o texto acima como referência inicial, julgue o item abaixo, acerca da utilização das principais ferramentas para diagnóstico.

32. (Cespe - ACP/CGE-PB/2007 – com adaptações) O *deficit* das contas públicas não é um exemplo de indicador.

Comentário: o *deficit* das contas públicas é um exemplo de indicador que permite que o governo dos EUA faça um diagnóstico sobre seu efeito no câmbio.

Gabarito: errado.

33. (Cespe - AUFC/TCU/2008) Em uma organização que tem como objetivo estratégico desenvolver competências organizacionais em novas técnicas de gestão,

a mensuração dos departamentos que implantaram a ferramenta de tecnologia de informação de gestão de projetos é um exemplo de indicador de tendência.

Comentário: existem indicadores utilizados para predizer e indicadores utilizados para avaliar os resultados. Os primeiros são os indicadores de tendência, pois medem os meios e as ações para prever os resultados. Por outro lado, os indicadores de resultado medem os impactos das ações, ou seja, verificam o que ocorreu após a aplicação dos meios e ações. No caso da questão, mensurar os departamentos que implantaram a ferramenta de tecnologia de informação apenas irá predizer o resultado. Então, trata-se de um indicador de tendência.

Gabarito: correto.

34. (Cespe - AUFC/TCU/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 exatamente a definição de indicador que apresentamos acima. Os indicadores são instrumentos utilizados para obter informações sobre características, atributos e resultados de um produto, processo ou sistema ao longo do tempo.

Gabarito: correto.

35. (Cespe - AUFC/TCU/2008) Índice é o valor numérico do indicador em um determinado momento.

Comentário: a questão está correta. O índice é um valor numérico e, em geral, envolve uma relação entre variáveis. Por exemplo: quantidade de alunos aprovados por alunos matriculados; número de analfabetos por mil habitantes; etc.

Gabarito: correto.

36. (Cespe - AUFC/TCU/2008) Para a meta de capacitar 80% dos colaboradores permanentes, em técnicas de gestão de documentos, até o final do 1.º semestre, um exemplo de indicador é o percentual de colaboradores capacitados em gestão de documentos.

Comentário: devemos observar que o percentual de colaboradores capacitados fornece a indicação de que a meta proposta está sendo atingida ou não. Então, este dado funciona como um indicador da meta almejada. Até aqui, portanto, a questão estaria correta. Todavia, a banca percebeu que o candidato poderia

entender que a assertiva estava fazendo uma diferenciação entre colaboradores permanentes ou não (perceba que, na primeira parte, a assertiva menciona colaboradores permanentes e, na parte final, fala apenas em colaboradores). Dessa forma, poderíamos considerar a questão correta ou errada. Por conseguinte, optou-se pela anulação.

Gabarito: anulado.

37. (Cespe - AUFC/TCU/2008) O número de horas de treinamento é um exemplo de indicador de resultado do objetivo de melhorar o atendimento ao público.

Comentário: os indicadores de resultado servem para identificar os impactos ou resultados alcançados. O número de horas de treinamento é um indicador de tendência, pois tem como função prever o resultado. Veja que os indicadores de resultado são coletados depois do evento, enquanto os indicadores de tendência são coletados ao decorrer do evento.

Gabarito: errado.

38. (Cespe - AUFC/TCU/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: aumentar o número de auditorias é uma das metas do programa que tem como objetivo aumentar o volume de trabalho do departamento de auditorias. Estamos falando de um impacto do programa. Logo, trata-se de um indicador de resultado.

Gabarito: errado.

39. (Cespe – TJ/TRE ES/ 2011) Diminuir em 15% o volume de processos atrasados até o final de 2011 caracteriza-se, tecnicamente, como exemplo de indicador estratégico.

Comentário: esta questão é bem interessante para você diferenciar objetivos e metas dos seus indicadores. O objetivo representa aquilo que se quer. A meta, por sua vez, forma um desdobramento deste objetivo ao longo do tempo. Por fim, os indicadores apresentam elementos para quantificar o alcance destas metas ou objetivos.

A questão apresentou **uma meta**: “*Diminuir em 15% o volume de processos atrasados até o final de 2011*”. Por sua vez, o percentual que realmente ocorreu representaria um indicador do alcance desta meta. Então, caso a assertiva

informasse que foi obtido uma diminuição de 15% dos processos atrasados em 2011, aí sim teríamos um indicador.

Gabarito: errado.

40. (Cespe - Analista MPU/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: para Maria das Graças Rua, os índices consistem em relações observáveis entre variáveis ou entre uma variável e uma constante. Nesse contexto, a autora apresenta como exemplos: (1) o número de analfabetos por grupos de 100 indivíduos é uma relação entre uma variável e uma constante; (2) a proporção de alunos aprovados sobre alunos matriculados expressa a relação entre duas variáveis e traz informação sobre o desempenho de uma classe, uma escola, um professor, uma metodologia, etc.

O índice é a atribuição de um valor numérico ao indicador, podendo ser obtido, por exemplo, pela divisão do número de concluintes pelo número total de matriculados.

Assim, o erro da questão encontra-se na primeira parte, pois o correto seria “o ÍNDICE utilizado na avaliação de um curso para capacitação de servidores de um órgão público corresponde a um valor numérico”.

Gabarito: errado.

41. (Cespe – Analista/TRT-RJ/2008 - com adaptações) Os indicadores utilizados na gestão pública por resultados têm como finalidade exclusiva o monitoramento do atingimento dos resultados propostos em seus objetivos.

Comentário: os indicadores podem ser utilizados para prever o desempenho (indicadores de tendência) e para avaliar os resultados alcançados (indicadores de resultado). Além disso, Maria das Graças Rua cita as seguintes finalidades para os indicadores:

- internalizar na organização pública as necessidades e expectativas dos clientes;
- possibilitar o estabelecimento e desdobramento das metas de uma intervenção;

- embasar a análise crítica dos resultados da intervenção e do processo de tomada de decisão;
- contribuir para a melhoria contínua dos processos organizacionais;
- facilitar o planejamento e o controle do desempenho, pelo estabelecimento de métricas-padrão e pela apuração dos desvios ocorridos com os indicadores; e
- viabilizar a análise comparativa do desempenho da organização em intervenções diversificadas.

Logo, monitorar o atingimento de resultados propostos em seus objetivos não é a única finalidade dos indicadores utilizados na gestão por resultados.

Gabarito: errado.

42. (Cespe – Analista Judiciário/TRT 10/2013) As medidas objetivas, tais como índices de produtividade, questionários de percepção e indicadores referentes a resultados quantitativos, constituem as principais métricas de avaliação de desempenho nas organizações, pois eliminam a subjetividade.

Comentário: por mais bem elaborado que seja o instrumento de avaliação, jamais conseguiremos eliminar 100% a subjetividade. Com os mesmos indicadores e questionários, um sujeito pode entender que o desempenho foi satisfatório e o outro entender que foi insuficiente. A ideia dos indicadores é diminuir ao mínimo a subjetividade, mas não há como eliminá-la.

Gabarito: errado.

43. (Cespe - Especialista em Regulação de Aviação Civil/Anac/2012) Os indicadores de desempenho organizacional são ferramentas utilizadas para o diagnóstico da situação, o monitoramento da execução e a avaliação de alcance de metas.

Comentário: os indicadores são instrumentos de gestão que permitem acompanhar o desempenho da organização e elaborar o diagnóstico da situação, possibilitando o monitoramento do alcance das metas, identificação de avanços, melhorias de qualidade, correção de problemas, necessidades de mudança, entre outros.

Gabarito: correto.

44. (Cespe - Especialista em Regulação de Aviação Civil/Anac/2012) Os indicadores de desempenho podem ser desenvolvidos e medidos exclusivamente por meio de informações quantitativas ou qualitativas, em virtude de as informações mistas reduzirem a especificidade desses indicadores.

Comentário: os indicadores podem utilizar informações qualitativas, quantitativas ou, então, a combinação desses dois tipos de indicadores. Por exemplo, imagine que você deseja expressar o desempenho de um aluno de patinação artística. Para isso, é possível estabelecer um indicador quantitativo (número de manobras) e um indicador qualitativo (nível de dificuldade) e, ao final, combinar as duas informações obtendo um indicador misto.

Gabarito: errado.

45. (Cespe - Especialista em Regulação de Aviação Civil/Anac/2012) Até bem pouco tempo, a avaliação do desempenho organizacional limitava-se às dimensões eficiência, efetividade e equidade, às quais, modernamente, foram acrescentadas as dimensões eficácia e economicidade.

Comentário: as dimensões de desempenho clássicas são eficiência, eficácia, efetividade e economicidade. O Guia de Indicadores do Gespública acrescenta os indicadores de excelência e execução.

O indicador de equidade é um dos mais recentes, representando um senso de justiça dado ao princípio da igualdade. Dessa forma, não se trata simplesmente de dar tratamento igualitário a todos, mas de respeitar as desigualdades de cada um. Por exemplo, um sistema de tributação deveria levar em conta que há pessoas com mais condições de pagar impostos, enquanto outras mal têm dinheiro para comprar alimentos. Com isso, a equidade leva em conta o tratamento igualitário para os iguais e desigual para os desiguais na medida de suas desigualdades.

Portanto, o item está errado, pois a equidade é um conceito mais recente.

Apenas para informação, no metamodelo apresentado no Guia de Indicadores, a equidade, juntamente com a acessibilidade, é uma das subdimensões da eficácia.

Gabarito: errado.

46. (Cespe - Especialista em Regulação de Aviação Civil/Anac/2012) Os indicadores de desempenho são abstrações, reduções e representações de uma dada realidade, sendo suscetíveis a diversos vieses.

Comentário: de acordo com as palavras do TCU, os indicadores de desempenho **podem fornecer uma boa visão acerca do desempenho que se deseja medir, mas são aproximações do que realmente está ocorrendo**, necessitando, sempre, de interpretação no contexto em que estão inseridos. Nessa linha, eles são abstrações, reduções ou representações de uma realidade, mas estão sujeitos a alguns erros.

Gabarito: correto.

47. (Cespe – AFCE/TCU/2013) Custo, tempo, quantidade e qualidade são variáveis empregadas na construção de indicadores de desempenho.

Comentário: dispensa maiores comentários. De acordo com o documento “*Técnica de auditoria: indicadores de desempenho e mapa de produtos*” do TCU⁶, os indicadores de desempenho são compostos pelas seguintes variáveis: **custo, tempo, quantidade e qualidade.**

Gabarito: correto.

48. (Cespe – AFCE/TCU/2013) O uso de indicadores de desempenho permite realizar mensuração direta dos resultados e gerir o desempenho, o que contribui para a melhoria contínua dos processos organizacionais.

Comentário: a questão foi considerada errada, mas merece algumas ressalvas. **Vamos dar uma olhada!**

A base do Cespe foi o mesmo documento da questão anterior, vejamos:

A expressão indicador de desempenho é também normalmente utilizada no sentido de medição de desempenho. Entretanto, é possível estabelecer-se uma distinção entre ambas.

Medições de desempenho são efetuadas quando os aspectos do desempenho podem ser mensurados diretamente e quantificados com facilidade. Exemplos: quilometragem de estradas conservadas; número de alunos matriculados no 1º grau.

Indicadores de desempenho são utilizados quando não é possível efetuar tais mensurações de forma direta. São uma alternativa para a medição do desempenho, embora não forneçam uma mensuração direta dos resultados. Exemplo: a utilização do índice de repetência na 1ª série do 1º grau, como um dos fatores a serem considerados na formação de um indicador de desempenho para medir a efetividade do ensino de 1º grau.

Entretanto, Maria das Graças Rua aborda o tema de forma diferente:

⁶ BRASIL/TCU, 2000, p. 10-11.

De uma maneira simplificada, os indicadores são medidas que representam ou quantificam um insumo, um resultado, uma característica ou o desempenho de um processo, de um serviço, de um produto ou da organização como um todo. Um indicador pode ser simples (decorrente de uma única medição) ou composto; **direto ou indireto em relação à característica medida**; específico (atividades ou processos específicos) ou global (resultados pretendidos pela organização como um todo); e direcionadores (indicam que algo pode ocorrer) ou resultantes (indicam o que aconteceu). (grifos nossos)

Da mesma forma, o próprio TCU já modificou o seu entendimento sobre o assunto⁷:

Adicionalmente, nem sempre os ID representam medição direta do desempenho, mesmo que de um único de seus aspectos. Um exemplo de medição direta de eficácia do ensino fundamental seria “número de alunos matriculados no ensino fundamental”. No entanto, também se usam ID para se concluir sobre aspectos mais amplos do desempenho, como a efetividade, quando a métrica não faz a medição direta. Por exemplo, usa-se o “índice de repetência” como um dos fatores a serem considerados na formação de opinião sobre a efetividade do ensino fundamental, que é o que se desejaria medir diretamente. No caso de medição indireta, é necessário que fiquem claros os pressupostos em que se baseia o uso do indicador. O nexos entre o indicador e o fenômeno que se deseja medir deve estar fundamentado em conhecimento técnico-científico aceito.

Infelizmente, o Cespe não modificou o gabarito, mas devemos entender que os indicadores podem realizar a mensuração direta ou indireta.

Gabarito: errado.

49. (Cespe – Pesquisador/Processos de Informática/INMETRO/2009) Índices representam o padrão de medida dos indicadores, que possuem a desvantagem de não permitir o estabelecimento de metas e critérios de acompanhamento. Deve-se, sempre que possível, usar valores relativos, como, por exemplo, satisfação de clientes (número de reclamações / número de clientes) e produtividade.

Comentário: o índice representa o valor numérico do indicador. Além disso, os indicadores são compostos pela medida, fórmula, padrão de comparação e meta. Assim, os indicadores permitem o estabelecimento de metas e de critérios de avaliação. A segunda parte da afirmativa está correta.

Gabarito: errado.

⁷ BRASIL/TCU, 2011, p. 11.

50. (Cespe – Pesquisador/Processos de Informática/INMETRO/2009) Uma abordagem multidimensional e hierarquizada dos indicadores pode prover indicadores para o negócio, para seus processos e para as suas atividades e, quanto mais específico for um indicador, maior será seu nível de detalhe e sua frequência de cálculo.

Comentário: questão retirada de um artigo de Rogerio Valle publicado pelo MPOG. Segundo o autor⁸:

A **avaliação multidimensional do desempenho** não equipara, necessariamente, os indicadores financeiros e não financeiros. O sistema de indicadores pode estar estruturado em níveis (tantos quanto se considere relevante), de tal modo que, a cada indicador de um determinado nível, estejam associados indicadores de um nível imediatamente inferior. Numa hierarquia em três níveis, p. ex., o primeiro pode corresponder ao negócio (p. ex., indicadores financeiros), o segundo aos processos (p. ex., índice de atendimento dos pedidos) e o terceiro a atividades (p. ex., grau de disponibilidade de um equipamento). Cada indicador é constituído por uma agregação dos indicadores de nível imediatamente inferior.

Nesta abordagem multidimensional e hierarquizada, quanto mais específico for um indicador, maior será seu nível de detalhe e frequência de cálculo; em compensação, quanto mais global ele for, maior será sua abrangência de funções e processos. (grifos nossos)

Gabarito: correto.

51. (Cespe – Pesquisador/Processos de Informática/INMETRO/2009) Enquanto indicadores estratégicos informam o quanto a organização se encontra na consecução de sua visão, os indicadores de produtividade medem a proporção de recursos consumidos com relação às saídas dos processos (eficiência).

Comentário: os indicadores estratégicos refletem o desempenho em relação aos objetivos estratégicos da organização. Através destes indicadores, a organização terá uma noção do “quanto” se encontra na direção da consecução de sua visão. Por sua vez, os indicadores de produtividade são ligados à eficiência, estão dentro dos processos e tratam da utilização dos recursos para a geração de produtos e serviços. Os indicadores de produtividade demonstram uma relação entre os insumos empregados (insumos consumidos) e os produtos gerados (saídas).

Gabarito: correto.

⁸ Valle, 2004.

52. (Cespe – Pesquisador/Processos de Informática/INMETRO/2009) Indicadores são dados ou informações, preferencialmente numéricos, que representam determinado fenômeno e são utilizados para medir um processo ou seus resultados.

Comentário: vimos este conceito acima. Os indicadores são dados ou informações, preferencialmente numéricos, que representam um determinado fenômeno e que são utilizados para medir o desempenho em uma perspectiva empresarial. Essa perspectiva empresarial pode ser um processo ou os seus resultados.

Gabarito: correto.

53. (Cespe – Analista/Gestão Empresarial/SERPRO/2013) Para uma organização que vise à produção comercial de softwares computacionais, os níveis de satisfação dos seus clientes com respeito à implementação desses softwares computacionais são considerados indicadores de eficiência.

Comentário: o nível de satisfação do cliente é demonstrado pelos indicadores de qualidade.

Gabarito: errado.

54. (Cespe – Analista/Gestão Empresarial/SERPRO/2013) O *balanced scorecard* (BSC) permite medir o desempenho estratégico com base em indicadores que não se restringem aos aspectos financeiros.

Comentário: o BSC utiliza um conjunto de indicadores financeiros e não financeiros, permitindo que se faça uma análise mais completa da organização para, assim, alinhar os esforços para o alcance da missão, visão e objetivos estratégicos.

Gabarito: correto.

55. (Cespe – OTI/Psicologia/ABIN/2010) Os indicadores de desempenho são elaborados para garantir a uniformidade e a objetividade durante a gestão e a avaliação.

Comentário: mesmo sendo uma pergunta de gestão de pessoas, podemos considerar que os indicadores de desempenho são utilizados para garantir maior uniformidade e objetividade durante a gestão e avaliação.

Gabarito: correto.

56. (Cespe – TJ/Administrativo/STF/2013) Na elaboração de um indicador, três características devem ser levadas em conta: elemento, fator e métrica. Nessa estrutura, fator é a unidade ou forma de mensuração que se serve do indicador.

Comentário: conforme apresentado na questão do TCU acima, as variáveis empregadas na construção de indicadores são: custo, tempo, quantidade e qualidade.

Gabarito: errado.

57. (Cespe – AJ/Análise de Sistemas de Informação/STF/2013) Na avaliação de desempenho de processos, pode ser definido um indicador que represente vários aspectos da realidade, sendo inviável a obtenção desses indicadores pela simples análise do valor de uma variável.

Comentário: realmente, não é possível obter um indicador que represente vários aspectos pela simples análise de uma única variável.

Gabarito: correto.

Um time de futebol, cujo objetivo é marcar gols e vencer jogos e campeonatos, desenvolve habilidades diferenciadas de acordo com os papéis de cada jogador, como o goleiro, o zagueiro, o atacante, o volante. É coordenado por um técnico, que desenvolve um plano de trabalho configurado no esquema tático. Uma orquestra sinfônica, cujo objetivo é executar uma sinfonia, desenvolve habilidades diferenciadas de acordo com os papéis de cada músico, como o pianista, o clarinetista, o violinista, o trompetista. É coordenada por um maestro, que desenvolve um plano de trabalho configurado nas partituras. Com base nesses exemplos, julgue o item a seguir.

58. (Cespe - Técnico MPU/Segurança/2010) Comparando-se os dois exemplos, conclui-se que a orquestra sinfônica tende a ser mais eficaz na consecução de seu objetivo, visto que os papéis de seus membros são preestabelecidos e específicos, o que restringe o campo de atuação individual de seus membros.

Comentário: a eficácia representa o alcance das metas e objetivos estabelecidos para determinado período. A eficiência diz respeito à relação entre insumos empregados e produtos oferecidos. Já a efetividade tem relação com a mudança na realidade, os impactos da ação. A assertiva não deu elementos para verificar a eficiência, eficácia e efetividade de cada um. Então, não há como afirmar que a orquestra sinfônica é mais eficaz que o time de futebol.

Gabarito: errado.

A literatura especializada em avaliação institucional estipula, como dimensões desejáveis de desempenho de organizações e programas, a efetividade, a eficiência e a eficácia. A respeito desses critérios, julgue o item que se segue.

59. (Cespe – Consultor/SEFAZ ES/2008) Alcançar os produtos e os resultados adequados à sua missão é sinal de eficácia na gestão.

Comentário: se a organização alcançou os produtos e os resultados adequados, significa que ela cumpriu suas metas e objetivos, logo é sinal de eficácia na gestão. Contudo, tome cuidado, pois em geral o alcance de resultados é representado pelo indicador de efetividade. Então, quando os resultados forem expressos no sentido de mudança na realidade ou de impactos na população alvo, trata-se de um indicador efetividade.

Gabarito: correto.

60. (Cespe – Consultor/SEFAZ ES/2008) Sob a ótica de gestão econômica, para mensurar o grau de eficácia governamental, é necessário considerar o custo de oportunidade associado à alocação de recurso e execução do serviço público.

Comentário: o custo de oportunidade é o que se deixa de ganhar ao tomar uma escolha em detrimento de outra. Explicando melhor, imagine que você tenha uma loja e utilize um imóvel próprio como sede. O custo de oportunidade reflete o que você deixa de ganhar ao alugar este imóvel para outra pessoa. O gestor público, ao escolher alocar os recursos em determinado programa, incorre em custos de oportunidade, pois poderia realizar a alocação em outro setor. A eficácia é definida como o grau de alcance das metas programadas em um determinado período de tempo. Logo, o exemplo apresentado na assertiva não diz respeito à eficácia governamental.

Gabarito: errado.

61. (Cespe – Consultor/SEFAZ ES/2008) A relação existente entre os produtos resultantes da realização de uma ação governamental programada e os custos incorridos diretamente em sua execução indica a efetividade dessa ação.

Comentário: quando falamos em relação entre custos incorridos e produtos gerados estamos falando de eficiência. Para Cohen e Franco (1993), a efetividade representa a relação entre os resultados de uma intervenção ou programa, em termos de **efeitos sobre a população alvo (impactos observados)**, e os objetivos pretendidos (impactos esperados), traduzidos pelos objetivos finalísticos da intervenção. Trata-se de verificar a ocorrência de **mudanças na população alvo** que se poderia razoavelmente atribuir às ações do programa avaliado.

Gabarito: errado.

62. (Cespe - Analista/ANATEL/2012) O modelo do GESPUBLICA pressupõe seis categorias básicas de indicadores de desempenho: eficiência, eficácia, efetividade, economicidade, excelência e execução. Essas categorias são divididas em duas dimensões: a de resultado e a de esforço.

Comentário: o modelo do Gespública divide as categorias de desempenho nas dimensões de resultado e de esforço. Na primeira, encontramos os indicadores de eficiência (relação de insumos empregados/produtos gerados), eficácia (alcance dos objetivos e metas) e efetividade (impactos, resultados, mudança na realidade); no segundo grupo temos os indicadores de economicidade (minimização de custos), excelência (conformidade com os critérios e padrões) e de execução (fazer conforme planejado).

Gabarito: correto.

Concluimos por hoje. Essa foi apenas uma demonstração. Em nossa próxima aula, abordaremos a gestão de pessoas.

Espero por vocês!

Bons estudos.

HERBERT ALMEIDA.

<http://www.estrategiaconcursos.com.br/cursosPorProfessor/herbert-almeida-3314/>



@profherbertalmeida



www.facebook.com/profherbertalmeida/



@profherbertalmeida

QUESTÕES COMENTADAS NA AULA

1. (ESAF - AFRFB/2012) "Só se gerencia aquilo que se mede." Tomando-se a afirmativa como verdadeira, é correto afirmar que:

a) indicadores são valores, não devendo ser interpretados como regras que associam práticas sociotécnicas a escalas.

b) indicadores somente são aplicáveis a medições de objetivos vinculados ao planejamento estratégico.

c) se for possível de medir, deve-se construir indicadores independentemente do que vai ser medido ou da complexidade da medição.

d) indicador é um dado que juntamente com outros pode auxiliar o administrador na tomada de decisão.

e) os indicadores somente podem ser quantitativos, pois valores qualitativos são impossíveis de medir.

2. (ESAF – AFC/STN/Desenvolvimento Institucional/2002) Julgue os itens relativos a indicadores de desempenho e formas contratuais de gestão.

A. Um indicador é uma variável passível de mensuração.

B. Metas são valores esperados em relação a indicadores em determinado prazo.

C. Um quadro abrangente de indicadores deve contemplar todos os indicadores de eficiência, eficácia e efetividade.

D. A eficácia da relação contratual baseia-se na existência de metas, meios, mecanismos de controle e incentivos.

E. Indicadores qualitativos de desempenho não são passíveis de mensuração.

Estão corretos os itens:

a) A, B e C

b) A, B e D

c) B, C e E

d) B, D e E

e) C, D e E

3. (ESAF - ATRFB/2012) Na questão, 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

4. (ESAF – AFC/Auditoria e Fiscalização/CGU/2004) Indique a opção que expressa corretamente conceitos básicos de administração.

a) Entende-se por organização o conjunto de processos administrativos que propiciam o alcance de um ou mais objetivos comuns, cabendo a seus dirigentes encontrar métodos de trabalho que produzam mais com menos recursos, de modo a tornar a organização mais eficaz.

b) Entende-se por administração o conjunto de pessoas e recursos que se reúnem na busca de um ou mais objetivos comuns, cabendo a seus dirigentes encontrar métodos de trabalho que produzam mais com menos recursos, de modo a tornar a organização mais eficiente.

c) Entende-se por administração um conjunto de funções que exercidas propiciam o alcance de um ou mais objetivos comuns, cabendo a seus dirigentes encontrar métodos de trabalho que produzam mais com menos recursos, de modo a tornar a organização mais eficaz.

d) Entende-se por organização o conjunto de pessoas e recursos que se reúnem na busca de um ou mais objetivos comuns, cabendo a seus dirigentes encontrar métodos de trabalho que produzam mais com menos recursos, de modo a tornar a organização mais eficiente.

e) Entende-se por organização o conjunto de papéis e funções que analisam o contexto interno e externo da organização na busca de um ou mais objetivos comuns, cabendo à administração encontrar métodos de trabalho que produzam mais com menos recursos, de modo a tornar a organização mais eficaz.

5. (ESAF - AFRFB/Política e Administração Tributária/2000) Segundo Druker, eficácia é "fazer as coisas certas" enquanto eficiência é "fazer certo as coisas". Da conjugação de determinados graus de eficácia e eficiência, qual é a denominação dada ao conceito que propicia a satisfação do cliente e, conseqüentemente, a garantia de permanência no mercado?

a) Efabulação

b) Efluxão

c) Efetuação

d) Efluência

e) Efetividade

6. (ESAF – AFC/Auditoria e Fiscalização/CGU/2006) Correlacione a coluna A com a coluna B e escolha a opção correta.

Coluna A		Coluna B	
A1	Administração	B1	Conjunto de pessoas e de recursos deliberadamente estruturado para alcançar objetivos.
A2	Organização	B2	Alcance das metas prédefinidas
A3	Eficiência	B3	Processo de tomar decisões e realizar ações
A4	Eficácia	B4	Uso racional dos recursos
A5	Efetividade	B5	Capacidade de alcançar resultados por meio de pessoas e da alocação eficiente de recursos
		B6	Avaliação dos resultados
		B7	Estudo das organizações

- a) A1-B7; A2-B1; A3-B4
- b) A3-B6; A4-B3; A5-B2
- c) A1-B5; A2-B7; A4-B4
- d) A2-B3; A4-B4; A5-B6
- e) A1-B3; A3-B2; A5-B4

7. (ESAF – AFC/Auditoria e Fiscalização/CGU/2006) Escolha a opção que completa corretamente a frase a seguir:

Falar em eficiência no âmbito do modelo gerencial da administração pública significa

- a) centrar esforços na avaliação de resultados das políticas públicas.
- b) centrar esforços na participação do cidadão que define metas de ação.
- c) centrar esforços na diminuição de custos, de modo a produzir mais com menos.
- d) centrar esforços na motivação dos funcionários e agentes públicos.
- e) centrar esforços na transparência da administração perante os cidadãos.

8. (ESAF - AFC/Informática e Administração/STN/2000) Eficiência, eficácia e efetividade são algumas das medidas utilizadas para avaliar o desempenho gerencial tanto no setor privado como no setor público. Assinale a opção que define corretamente cada uma das medidas citadas.

- a) Por eficiência se entende a relação entre objetivos organizacionais planejados e realizados. A eficácia permite avaliar os gastos realizados na produção de um bem ou serviço num período de tempo. A efetividade visa avaliar os impactos de uma ação organizacional na comunidade.

b) Por eficiência se entende a relação entre produção e recursos utilizados. A eficácia permite avaliar os gastos realizados na produção de um bem ou serviço num período de tempo. A efetividade visa avaliar se os objetivos foram alcançados.

c) Por eficiência se entende a relação entre produção e recursos utilizados. A eficácia permite avaliar se os objetivos definidos pela organização para um período de tempo foram alcançados. A efetividade visa avaliar os impactos de uma ação organizacional na comunidade.

d) Por eficiência se entende a relação entre necessidades da comunidade e os resultados alcançados pela ação organizacional. A eficácia permite avaliar se os objetivos definidos pela organização para um período de tempo foram alcançados. A efetividade visa avaliar os gastos com a produção versus resultados alcançados.

e) Por eficiência se entende a relação entre os gastos realizados e o valor da produção. A eficácia permite avaliar os impactos de uma ação organizacional na comunidade. A efetividade visa avaliar se os objetivos da comunidade foram alcançados.

9. (ESAF - Analista Tributário da Receita Federal/Prova 1/Gabarito 1/ Receita Federal/2012) Nas questões abaixo, selecione a opção que melhor representa o conjunto das afirmações, considerando C para afirmativa correta e E para afirmativa errada.

I. Validade, confiabilidade e complexidade são consideradas propriedades essenciais de um indicador de desempenho.

II. A sensibilidade é a capacidade que um indicador possui de nunca refletir as mudanças decorrentes das intervenções.

III. Os indicadores são usados distintamente nos níveis estratégicos organizacionais e os indicadores de processos, em geral, ocupam os níveis operacionais.

a) E - E - C

b) C - E - E

c) C - C - E

d) C - E - C

e) E - C - E

10. (ESAF - Analista de Finanças e Controle/Administrativa/prova 3/CGU/2012)

De acordo com o Guia Referencial para Medição do Desempenho da Gestão, de lavra da Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, indicadores de desempenho devem ser especificados por meio de métricas estatísticas, comumente formadas por porcentagem, média, número bruto, proporção e índice. Isso posto, a grandeza qualitativa ou quantitativa que permite classificar as características, resultados e

consequências dos produtos, processos ou sistemas refere-se ao seguinte componente básico de um indicador:

- a) Medida.
- b) Fórmula.
- c) Índice.
- d) Padrão de comparação.
- e) Meta.

11. (ESAF – AFC/Desenvolvimento Institucional/STN/2013) A respeito do sistema de medição do desempenho organizacional e dos indicadores de desempenho, analise as assertivas a seguir classificando-as em verdadeiras(V) ou falsas(F). Ao final, assinale a opção que contenha a sequência correta.

() O valor organizacional emana mais da melhoria de indicadores específicos sobre um ativo intangível do que da conexão das mudanças nesses indicadores às consequências para os clientes/usuários.

() A mensuração do desempenho organizacional exige cadeias causais de criação de valor.

() Os indicadores isolados captam a maneira como os aprimoramentos nos ativos intangíveis e nos processos internos se convertem em melhorias nos indicadores de resultado.

() Os melhores *balanced scorecards* refletem a estratégia da organização de modo que apenas com a sua leitura é possível compreendê-la adequadamente.

- a) V, V, F, V
- b) F, F, V, V
- c) V, V, F, F
- d) V, F, V, F
- e) F, V, F, V

12. (ESAF – Analista Técnico/Administração/MTur/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

13. (ESAF – Analista Técnico/Administração/MTur/2014) São propriedades essenciais dos indicadores utilizados para a mensuração do desempenho governamental, exceto:

- a) utilidade.
- b) validade.
- c) simplicidade.
- d) confiabilidade.
- e) disponibilidade.

14. (ESAF – EPPGG/Prova 2/2013) A principal matéria-prima de um sistema de monitoramento de programas sociais são os dados operacionais dos programas, que vão permitir o estabelecimento de indicadores. As afirmativas abaixo acerca de indicadores estão corretas, exceto:

- a) um indicador consiste em um valor usado para medir e acompanhar a evolução de algum fenômeno ou os resultados de processos sociais.
- b) os dados precisam ser produzidos no próprio órgão público que gerencia o programa (internamente), em seus vários departamentos e secretarias, mas não podem ser produzidos externamente, por entidades privadas ou associações da sociedade civil, pois estas (instituições privadas) poderiam distorcer os resultados.
- c) o aumento ou diminuição dos valores encontrados nos indicadores permite verificar as mudanças ocorridas nos programas sociais.
- d) os indicadores de monitoramento podem ser agrupados nas seguintes classes: “estrutura” – valores relativos à execução físico-financeira, à infraestrutura, etc.; “processos” – valores relativos às etapas/relações que fazem parte da implementação do programa; “resultados” – valores relativos ao alcance de metas do programa.

e) indicadores podem ser produzidos com base em resultados de pesquisas de avaliação. Contudo, isso só tem um sentido efetivo se a pesquisa for repetida, para comparar os indicadores no tempo, se tiverem comparabilidade com outros indicadores, produzidos a partir de outras bases de dados; ou ainda, se puderem ser interpretados à luz de algum objetivo que se queira alcançar. Indicadores de avaliação também expressam certas condições relativas a “estrutura”, a “processos” e a “resultados”, esta última categoria englobando os indicadores de “impactos” e “efeitos”, de acordo com as dimensões do estudo a partir do qual são produzidos.

15. (ESAF – Analista Técnico/Administração/Prova 2/PECFAZ/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

16. (Cespe - Analista Executivo em Metrologia e Qualidade/Gestão Pública/INMETRO/2010) Considerando que os indicadores de desempenho, ferramentas básicas para o gerenciamento do desempenho organizacional, fornecem informações fundamentais para a tomada de decisão, assinale a opção correta, a respeito dos indicadores de desempenho.

- a) Os indicadores financeiros são excelentes medidas para designar os resultados futuros de uma organização.
- b) Entre os requisitos para a escolha de indicadores, incluem-se disponibilidade, estabilidade, simplicidade, rastreabilidade, baixo custo de obtenção e representatividade.
- c) Por meio de indicadores, que são valores qualitativos, obtêm-se informações sobre as características, os atributos e os resultados de um produto ou serviço, sistema ou processo.

d) A medição da proporção de recursos consumidos em relação às saídas dos processos é realizada por meio de indicadores estratégicos.

e) Os indicadores de capacidade direcionam-se às medidas de satisfação dos clientes e às características do produto ou serviço.

17. (Cespe - Analista Executivo em Metrologia e Qualidade/Gestão Pública/INMETRO/2010) Com relação aos processos de avaliação e mensuração do desempenho governamental, assinale a opção correta.

a) Os indicadores de desempenho, representados por unidades de medida associadas a objetivos genéricos da organização, são expressos, exclusivamente, na forma de números naturais.

b) Entre os atributos essenciais a um bom modelo de gestão para resultados, destacam-se: precisão, rigidez, abrangência e unidimensionalidade.

c) No modelo da cadeia de valor e dos 6Es do desempenho, eficiência, eficácia e efetividade são considerados critérios de esforço.

d) Entende-se por desempenho o direcionamento dos esforços empreendidos em relação aos resultados a serem alcançados, em outras palavras, desempenho consiste na soma de aspectos relativos a esforços e aspectos relativos a resultados.

e) Indicadores de processos ou de esforço são medidas que orientam a alocação de recursos materiais, humanos e financeiros em diferentes atividades, projetos, programas, áreas ou funções de uma organização.

18. (FCC – Analista/BAHIAGÁS/2010) Tratando-se de eficiência, eficácia e efetividade, analise:

I. Eficácia é fazer as atividades ou desenvolver ações de forma correta para atingir os meios. Tem vínculo estreito com o planejamento estratégico da organização.

II. Eficiência é fazer as atividades ou desenvolver ações da maneira correta. Está relacionada com o método de execução.

III. Efetividade é satisfazer as necessidades dos clientes com os produtos e serviços da organização.

IV. Efetividade é o valor social ou medida de utilidade, que deve ser atribuído ao produto ou serviço considerando-se a sociedade como um todo.

V. Eficácia é a relação entre os produtos obtidos e os fatores de produção empregados na sua obtenção.

É correto o que consta APENAS em

a) I e II.

b) III e V.

c) IV e V.

d) I, II e III.

e) II, III e IV.

19. (FCC – Analista/TRE/2011) As metas estratégicas da empresa Directa constituem a matéria-prima da avaliação, cuja mensuração de desempenho se dá por meio de indicadores. O indicador de desempenho vinculado ao grau de satisfação, valor agregado e a transformação produzida no contexto geral é o de

a) economicidade.

b) eficácia.

c) excelência.

d) efetividade.

e) eficiência.

20. (FCC – Analista/TRT/2010) As seis categorias de indicadores de desempenho estão relacionadas a algum dos elementos da cadeia de valor (insumos, processos, produtos e impactos) e dividem-se nas dimensões de

a) execução e excelência.

b) efetividade e esforço.

c) outputs e outcomes.

d) resultado e eficácia.

e) resultado e esforço.

21. (FCC – Adm/TRT/2012) Eficiência diz respeito

a) à maneira maximizada de obter resultados.

b) à capacidade de fazer as coisas certas.

c) ao método que traz resultados de uma ação controlada.

d) aos princípios e maneiras de fazer coisas de forma maximizada.

e) ao método e ao modo de fazer as coisas direito.

22. (FCC - Biblioteconomia/TRT/2006) “É o alcance das metas e objetivos determinados e a correta determinação destes objetivos”.

A definição acima refere-se ao conceito de

a) eficiência operacional.

b) qualidade em serviços.

- c) eficácia organizacional.
- d) custo-benefício.
- e) excelência empresarial.

23. (FCC - Biblioteconomia/TRF/2007) Segundo Maria Christina Barbosa de Almeida, a confusão entre eficácia e eficiência resulta em

- a) batalhar por mais recursos com a preocupação de saber se os recursos são acessíveis.
- b) fazer bem coisas que não precisariam ser feitas.
- c) buscar mais recursos com a preocupação de verificar se eles vão atender às necessidades dos usuários.
- d) ter capacidade de descrever a qualidade dos serviços.
- e) ser capaz de identificar prioridades para atividades e serviços.

24. (FCC - Gestão Tributária/SEFAZ/2013) Dentre os diversos tipos de indicadores de gerenciamento, aquele que visa mensurar a proporção de recursos consumidos com relação às saídas dos processos é chamado de indicador

- a) estratégico.
- b) de qualidade.
- c) de efetividade.
- d) de produtividade.
- e) de capacidade.

25. (FCC - Gestão Tributária/SEFAZ/2013) Considere:

Metas	Caracterização
I. Eficiência	1. Está relacionada ao grau de adequação com que os recursos mobilizados pelo Estado são utilizados para alcançar seus objetivos e metas.
II. Eficácia	2. Exigência para que o Estado atue de maneira competente para realizar a justiça social.
III. Efetividade	3. Ocorre quando os bens e serviços resultantes de determinada ação alcançam os resultados mais benéficos para a sociedade.
IV. Equidade	4. Esforços da esfera governamental para ofertar adequadamente os bens e serviços esperados, previamente definidos em seus objetivos e metas. O que importa nesses esforços é conseguir que os efeitos de uma ação correspondam aos desejados.

A primeira coluna apresenta quatro possíveis grandes metas de atuação da Administração Pública; a segunda apresenta a caracterização de cada uma delas. A correspondência correta entre as duas colunas é:

- a) I-2, II-3, III-4, IV-1.
- b) I-3, II-1, III-4, IV-2.
- c) I-1, II-4, III-3, IV-2.
- d) I-3, II-1, III-2, IV-4.
- e) I-4, II-2, III-1, IV-3.

26. (FCC – Analista/TRT/2013) Acerca da avaliação de desempenho no âmbito da Gestão de Resultados na produção de serviços públicos, considere:

I. Contempla os níveis institucional, gerencial e operacional, cabendo ao primeiro a aferição dos indicadores e aos demais a aferição de metas.

II. Proporciona maior transparência às ações de governo e permite a comparação entre unidades, departamentos e organizações.

III. É realizada com diversas finalidades, entre as quais avaliar a eficiência, eficácia e economicidade de ações administrativas.

Está correto o que consta APENAS em

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

27. (FCC – Analista/MPE/2013) A respeito da avaliação do planejamento estratégico da Administração Pública, considere:

I. Eficiência é uso racional e econômico dos insumos na produção de bens e serviços.

II. Efetividade é o grau de alcance das metas, é uma medida de resultados utilizada para avaliar o desempenho da Administração.

III. Eficácia é o impacto final das ações, é o grau de satisfação das necessidades e dos desejos da sociedade pelos serviços prestados.

Está correto o que se afirma APENAS em

- a) I.
- b) I e II.

- c) II.
- d) II e III.
- e) III.

28. (FCC – Analista/TRT/2012) Na avaliação de um projeto, quando medimos o quanto este alcançou com os objetivos específicos que traçou para si, estamos focalizando

- a) sua legitimidade.
- b) sua eficácia.
- c) seu impacto.
- d) sua eficiência.
- e) sua produtividade.

29. (FCC – Analista/TRF/2012) Indicador de desempenho estratégico que mede o grau de satisfação, o valor agregado e os impactos gerados pelos produtos/serviços, processos ou projetos no contexto em geral:

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

30. (FCC – Analista/COPERGÁS/2011) A afirmativa *Difícil não é fazer o que é certo, é descobrir o que é certo* faz sintetizar o conceito de

- a) eficácia.
- b) eficiência.
- c) flexibilidade.
- d) efetividade.
- e) produtividade.

31. (ESAF - AFC/Desenvolvimento Institucional/STN/2008) Os indicadores de desempenho, como dados ou informações, preferencialmente numéricos, representam um determinado fenômeno e são utilizados para medir um processo ou seus resultados. Aqueles que focam as medidas de satisfação dos clientes e as características do produto/serviço (eficácia), medindo como o produto ou serviço é

percebido pelos usuários e a capacidade do processo em atender aos requisitos desses usuários, são chamados:

- a) Indicadores estratégicos.
- b) Indicadores de produtividade.
- c) Indicadores de qualidade.
- d) Indicadores de capacidade.
- e) Indicadores operacionais.

Texto para a próxima questão.

O euro está na moda

A queda do dólar reflete, em essência, o desequilíbrio das contas públicas e externas dos Estados Unidos da América (EUA), os chamados *deficit* gêmeos. Trata-se de um problema sério, mas não permanente. Quando assumiu a presidência, em 2001, George W. Bush encontrou mais de 200 bilhões de dólares em caixa. Com a ganância das guerras deflagradas depois do 11 de setembro, esse saldo positivo virou um *deficit* superior a 500 bilhões de dólares. O efeito disso sobre o câmbio é devastador. Para financiar esse rombo, os EUA dependem de recursos estrangeiros, o que aumenta sua dívida externa e enfraquece a moeda. Além disso, para cobrir o saldo negativo de sua balança comercial, precisam receber do exterior 2 bilhões de dólares em investimentos por dia. Enquanto o país crescia rapidamente, conseguia atrair esse dinheiro. Mas agora o ritmo caiu, e o dinheiro externo deixou de entrar na velocidade necessária.

Internet: <www.veja.abril.uol.com.br> (com adaptações).

Considerando o texto acima como referência inicial, julgue o item abaixo, acerca da utilização das principais ferramentas para diagnóstico.

32. (Cespe - ACP/CGE-PB/2007 – com adaptações) O *deficit* das contas públicas não é um exemplo de indicador.

33. (Cespe - AUFC/TCU/2008) Em uma organização que tem como objetivo estratégico desenvolver competências organizacionais em novas técnicas de gestão, a mensuração dos departamentos que implantaram a ferramenta de tecnologia de informação de gestão de projetos é um exemplo de indicador de tendência.

34. (Cespe - AUFC/TCU/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.

35. (Cespe - AUFC/TCU/2008) Índice é o valor numérico do indicador em um determinado momento.

- 36. (Cespe - AUFC/TCU/2008)** Para a meta de capacitar 80% dos colaboradores permanentes, em técnicas de gestão de documentos, até o final do 1.º semestre, um exemplo de indicador é o percentual de colaboradores capacitados em gestão de documentos.
- 37. (Cespe - AUFC/TCU/2008)** O número de horas de treinamento é um exemplo de indicador de resultado do objetivo de melhorar o atendimento ao público.
- 38. (Cespe - AUFC/TCU/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.
- 39. (Cespe – TJ/TRE ES/ 2011)** Diminuir em 15% o volume de processos atrasados até o final de 2011 caracteriza-se, tecnicamente, como exemplo de indicador estratégico.
- 40. (Cespe - Analista MPU/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.
- 41. (Cespe – Analista/TRT-RJ/2008 - com adaptações)** Os indicadores utilizados na gestão pública por resultados têm como finalidade exclusiva o monitoramento do atingimento dos resultados propostos em seus objetivos.
- 42. (Cespe – Analista Judiciário/TRT 10/2013)** As medidas objetivas, tais como índices de produtividade, questionários de percepção e indicadores referentes a resultados quantitativos, constituem as principais métricas de avaliação de desempenho nas organizações, pois eliminam a subjetividade.
- 43. (Cespe - Especialista em Regulação de Aviação Civil/Anac/2012)** Os indicadores de desempenho organizacional são ferramentas utilizadas para o diagnóstico da situação, o monitoramento da execução e a avaliação de alcance de metas.
- 44. (Cespe - Especialista em Regulação de Aviação Civil/Anac/2012)** Os indicadores de desempenho podem ser desenvolvidos e medidos exclusivamente por meio de informações quantitativas ou qualitativas, em virtude de as informações mistas reduzirem a especificidade desses indicadores.
- 45. (Cespe - Especialista em Regulação de Aviação Civil/Anac/2012)** Até bem pouco tempo, a avaliação do desempenho organizacional limitava-se às dimensões eficiência, efetividade e equidade, às quais, modernamente, foram acrescentadas as dimensões eficácia e economicidade.
- 46. (Cespe - Especialista em Regulação de Aviação Civil/Anac/2012)** Os indicadores de desempenho são abstrações, reduções e representações de uma dada realidade, sendo suscetíveis a diversos vieses.

- 47. (Cespe – AFCE/TCU/2013)** Custo, tempo, quantidade e qualidade são variáveis empregadas na construção de indicadores de desempenho.
- 48. (Cespe – AFCE/TCU/2013)** O uso de indicadores de desempenho permite realizar mensuração direta dos resultados e gerir o desempenho, o que contribui para a melhoria contínua dos processos organizacionais.
- 49. (Cespe – Pesquisador/Processos de Informática/INMETRO/2009)** Índices representam o padrão de medida dos indicadores, que possuem a desvantagem de não permitir o estabelecimento de metas e critérios de acompanhamento. Deve-se, sempre que possível, usar valores relativos, como, por exemplo, satisfação de clientes (número de reclamações / número de clientes) e produtividade.
- 50. (Cespe – Pesquisador/Processos de Informática/INMETRO/2009)** Uma abordagem multidimensional e hierarquizada dos indicadores pode prover indicadores para o negócio, para seus processos e para as suas atividades e, quanto mais específico for um indicador, maior será seu nível de detalhe e sua frequência de cálculo.
- 51. (Cespe – Pesquisador/Processos de Informática/INMETRO/2009)** Enquanto indicadores estratégicos informam o quanto a organização se encontra na consecução de sua visão, os indicadores de produtividade medem a proporção de recursos consumidos com relação às saídas dos processos (eficiência).
- 52. (Cespe – Pesquisador/Processos de Informática/INMETRO/2009)** Indicadores são dados ou informações, preferencialmente numéricos, que representam determinado fenômeno e são utilizados para medir um processo ou seus resultados.
- 53. (Cespe – Analista/Gestão Empresarial/SERPRO/2013)** Para uma organização que vise à produção comercial de softwares computacionais, os níveis de satisfação dos seus clientes com respeito à implementação desses softwares computacionais são considerados indicadores de eficiência.
- 54. (Cespe – Analista/Gestão Empresarial/SERPRO/2013)** O *balanced scorecard* (BSC) permite medir o desempenho estratégico com base em indicadores que não se restringem aos aspectos financeiros.
- 55. (Cespe – OTI/Psicologia/ABIN/2010)** Os indicadores de desempenho são elaborados para garantir a uniformidade e a objetividade durante a gestão e a avaliação.
- 56. (Cespe – TJ/Administrativo/STF/2013)** Na elaboração de um indicador, três características devem ser levadas em conta: elemento, fator e métrica. Nessa estrutura, fator é a unidade ou forma de mensuração que se serve do indicador.
- 57. (Cespe – AJ/Análise de Sistemas de Informação/STF/2013)** Na avaliação de desempenho de processos, pode ser definido um indicador que represente vários aspectos da realidade, sendo inviável a obtenção desses indicadores pela simples análise do valor de uma variável.

Um time de futebol, cujo objetivo é marcar gols e vencer jogos e campeonatos, desenvolve habilidades diferenciadas de acordo com os papéis de cada jogador, como o goleiro, o zagueiro, o atacante, o volante. É coordenado por um técnico, que desenvolve um plano de trabalho configurado no esquema tático. Uma orquestra sinfônica, cujo objetivo é executar uma sinfonia, desenvolve habilidades diferenciadas de acordo com os papéis de cada músico, como o pianista, o clarinetista, o violinista, o trompetista. É coordenada por um maestro, que desenvolve um plano de trabalho configurado nas partituras. Com base nesses exemplos, julgue o item a seguir.

58. (Cespe - Técnico MPU/Segurança/2010) Comparando-se os dois exemplos, conclui-se que a orquestra sinfônica tende a ser mais eficaz na consecução de seu objetivo, visto que os papéis de seus membros são preestabelecidos e específicos, o que restringe o campo de atuação individual de seus membros.

A literatura especializada em avaliação institucional estipula, como dimensões desejáveis de desempenho de organizações e programas, a efetividade, a eficiência e a eficácia. A respeito desses critérios, julgue o item que se segue.

59. (Cespe – Consultor/SEFAZ ES/2008) Alcançar os produtos e os resultados adequados à sua missão é sinal de eficácia na gestão.

60. (Cespe – Consultor/SEFAZ ES/2008) Sob a ótica de gestão econômica, para mensurar o grau de eficácia governamental, é necessário considerar o custo de oportunidade associado à alocação de recurso e execução do serviço público.

61. (Cespe – Consultor/SEFAZ ES/2008) A relação existente entre os produtos resultantes da realização de uma ação governamental programada e os custos incorridos diretamente em sua execução indica a efetividade dessa ação.

62. (Cespe - Analista/ANATEL/2012) O modelo do GESPUBLICA pressupõe seis categorias básicas de indicadores de desempenho: eficiência, eficácia, efetividade, economicidade, excelência e execução. Essas categorias são divididas em duas dimensões: a de resultado e a de esforço.

GABARITO

1. D	11. E	21. E	31. C	41. E	51. C	61. E
2. B	12. A	22. C	32. E	42. E	52. C	62. C
3. B	13. C	23. B	33. C	43. C	53. E	
4. D	14. B	24. D	34. C	44. E	54. C	
5. E	15. E	25. C	35. C	45. E	55. C	
6. A	16. B	26. C	36. X	46. C	56. E	
7. C	17. D	27. A	37. E	47. C	57. C	
8. C	18. E	28. B	38. E	48. E	58. E	
9. A	19. D	29. D	39. E	49. E	59. C	
10. A	20. E	30. D	40. E	50. C	60. E	

REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. **Guia Referencial Para Medição De Desempenho E Manual Para Construção De Indicadores**. Brasília: Ministério do Planejamento, 2009.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Técnica de auditoria: indicadores de desempenho e mapa de produtos**. Brasília: TCU, Coordenadoria de Fiscalização e Controle, 2000.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Técnica de indicadores de desempenho para auditorias. Portaria-Segecex nº 33, de 23 de dezembro de 2010**. Brasília: TCU, SEGECEX/SEPROG, 2011.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Indicadores - Orientações Básicas Aplicadas à Gestão Pública**. Brasília: MPOG, SPIE, 2012.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

RUA, Maria das Graças. **Desmistificando o problema: uma rápida introdução ao estudo dos indicadores**. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública, 2004.

SALIM, Cesar Simões; SALIM, Helene Kleinberger; FERREIRA, Carlos Frederico Corrêa. **Implantando uma empresa: a partir do plano de empreendimento**. Rio de Janeiro, Elsevier, 2010.

VALLE, Rogerio. **Avaliação multidimensional de desempenho: um desafio para as empresas estatais**. Brasília: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, 2004.

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.