

Eletrônico



Estratégia
CONCURSOS

Aula

Políticas Públicas p/ CGM/SP - Auditor de Controle Interno - Área Geral

Professor: Rodrigo Rennó

Aula 0: Avaliação de Políticas Públicas

Olá pessoal, tudo bem?

Meu nome é Rodrigo Rennó e tenho o grande prazer de iniciar com vocês um curso de **Políticas Públicas** para o concurso de **Auditor de Controle Interno da Prefeitura de São Paulo**.

O edital acabou de ser lançado e teremos **72 vagas** para esse cargo. A banca escolhida será a Vunesp e as provas objetivas serão realizadas na data prevista de 15 de novembro. A remuneração é muito interessante: cerca de **R\$ 13.900,00 mensais**.

Nosso objetivo é lhe preparar para conseguir uma das vagas deste concurso!

Antes de qualquer coisa, vou dizer um pouquinho sobre mim: sou carioca e formado em Administração pela PUC do RJ, com Pós-Graduação em Gestão Administrativa.

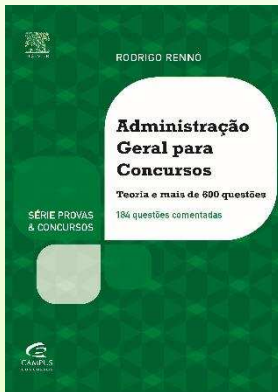
Como vocês, já fui concurseiro e dispatee diversos concursos da área de Administração, e sei como é encarar esse desafio. Atualmente, sou também Gestor Federal no Ministério do Planejamento e estou lotado na Assessoria Especial para Modernização da Gestão, tendo sido também Auditor de Controle Interno na Secretaria de Fazenda do Governo do Distrito Federal.

Sou professor de Administração Geral, Administração Pública e Gestão de Pessoas desde 2007 e já lecionei em muitos cursos preparatórios para concursos em todo o Brasil, tanto com material escrito quanto com material em vídeo.

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

Sei que muitos de vocês já estão na estrada dos concursos e já estudaram alguns destes temas. O que proponho é que façamos um estudo direcionado. **Sei que os temas de nossa matéria são muitos, portanto temos de focar!**

Além disso, sou autor de três livros na área:

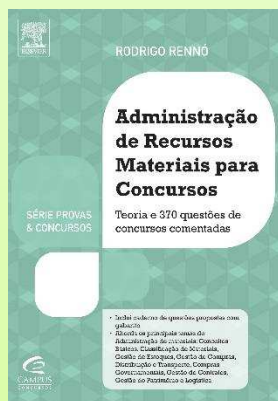


Administração Geral para Concursos 2ª Edição-

Teoria e mais de 800 questões

Administração Geral e Pública – Cespe/UnB

Mais de 900 questões comentadas



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

Professor, e como será o curso?

O curso que iniciaremos hoje será todo focado em provas anteriores das principais bancas de concursos! **Irei trabalhar a teoria necessária e comentar centenas de questões para que vocês cheguem prontos para o que “der e vier” no dia da prova!**

Estarei não só resolvendo as questões, mas dando **dicas das famosas “pegadinhas” delas!**

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

Tenho certeza de que esse material fará a diferença na sua preparação, e, além disso, estarei presente no fórum do curso, que vocês terão acesso exclusivo! **Se aparecer uma dúvida qualquer estarei disponível para esclarecer de modo direto e individualizado.**

Os tópicos cobrados pela banca estão descritos no cronograma abaixo:

Aula 0: Modelos de avaliação de programas governamentais. Coleta, análise e interpretação de informações quantitativas e qualitativas para avaliação de programas governamentais. Indicadores de políticas públicas. Tipos de avaliação. Análise de custo benefício e análise custo efetividade.

Aula 1: Redes de políticas públicas. Políticas públicas no contexto de falhas de mercado e no contexto de falhas de governo. Papel das instituições nas políticas públicas. Corrupção e políticas públicas: fatores que influenciam a incidência de corrupção e fatores que promovem a qualidade das políticas públicas.

Aula 2: Planejamento e avaliação nas políticas públicas: conceitos básicos de planejamento. Aspectos administrativos, técnicos, econômicos e financeiros. Balanced Scorecard (BSC): principais conceitos, aplicações, mapa estratégico, perspectivas, temas estratégicos, objetivos estratégicos, relações de causa e efeito, indicadores, metas, iniciativas estratégicas. Referencial estratégico das organizações. Análise de ambiente interno e externo. Ferramentas de análise de ambiente: análise swot, análise de cenários, matriz GUT. O ciclo do planejamento em organizações (PDCA).

Aula 3: Formulação de programas e projetos. Avaliação de programas e projetos.

Vamos então para o que interessa, não é mesmo?

Sumário

Avaliação de Programas e Projetos Governamentais	5
Conceito de Controle	8
Momento do Controle.....	10
Tipos de avaliação. Análise custo-benefício e análise custo-efetividade	14
Controle Censitário e por Amostragem	15
Métodos Quantitativos e Qualitativos	17
Sistema de medição de desempenho organizacional	17
Conceitos de Eficiência, Eficácia e Efetividade aplicados à Administração Pública.....	19
Uso de controles e indicadores de produtividade.	21
Público-alvo	22
Indicadores de Desempenho.....	23
Tipologia de Indicadores de Graças Rua	27
Variáveis dos Indicadores	28
Qualidade dos Indicadores	29
Lista de Questões Trabalhadas na Aula.....	45
Gabarito	55
Bibliografia	55

Avaliação de Programas e Projetos Governamentais

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

De acordo com Aguilar¹, a avaliação não é exatamente uma medição:

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

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

Já Cohen diferencia a avaliação do monitoramento. Para o autor:

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

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

De acordo com Secchi², a avaliação de uma política pública compreende a definição de critérios, indicadores e padrões (performance standards). Isto ocorre porque não podemos avaliar uma política pública sem medirmos seus resultados.

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

Abaixo, podemos ver melhor cada um desses critérios:

¹ (Aguilar & Ander-Egg, 1994)

² (Secchi, 2010)

Tabela 1 - Critérios usados para avaliações. Adaptado de: (Secchi, 2010)

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

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

Enquanto os indicadores de *inputs* mostram os esforços realizados, os indicadores de *outputs* e *outcomes* ou resultados medem as realizações³.

Tabela 2 - Indicadores de Políticas Públicas. Adaptado de: (Secchi, 2010)

Indicadores de <i>Input</i> (entradas do sistema)	São relacionados a gastos financeiros, recursos humanos empregados ou recursos materiais utilizados.
Indicadores de <i>Output</i>	São relacionados à produtividade de serviços ou produtos, como a quantidade de buracos tapados nas estradas, quantidade de lixo coletado, quilômetros de estradas construídas, número de pessoas atendidas em um posto de saúde etc.

³ (Secchi, 2010)

Indicadores de Resultado	São relacionados aos efeitos da política pública sobre os policytakers e à capacidade de resolução ou mitigação do problema para o qual havia sido elaborada. São operacionalizadas por meio de médias ou percentuais de satisfação de usuários/cidadãos, qualidade dos serviços, acessibilidade da política pública, número de reclamações recebidas etc.
---------------------------------	--

Finalmente, temos os padrões ou parâmetros, que fornecem uma referência comparativa aos indicadores. Para Secchi, os principais tipos de padrões são⁴:

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

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

Vamos ver como isso já foi cobrado em provas?

1 – (FGV – TJ-GO – ANALISTA – 2014) A avaliação da política pública é o processo de julgamentos deliberados sobre a validade de propostas para a ação pública, bem como sobre o sucesso ou a falha de projetos colocados em prática. Fazem parte desse processo elementos, critérios, indicadores e também padrões, como os normativos, que são:

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

⁴ (Secchi, 2010)

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

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

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

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

De acordo com Secchi, os padrões normativos são aqueles que são baseados em um benchmarking ou standard considerado ideal. O conceito de benchmarking está ligado à noção de uma comparação com algum agente que tenha um resultado considerado excelente. Assim, o gabarito só pode ser mesmo a letra E.

Conceito de Controle

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

O processo de controle, de acordo com Maximiano, pode ser definido assim⁵:

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

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

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

⁵ (Maximiniano, 1995)

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

O sistema de controle lhe fornece, assim, um modo de monitorar os efeitos das decisões e ações tomadas e comparar com o que fora planejado anteriormente⁶.

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

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

Abaixo, podemos ver cada etapa deste processo⁷:

⁶ (Rennó, 2013)

⁷ (Sobral & Peci, 2008)

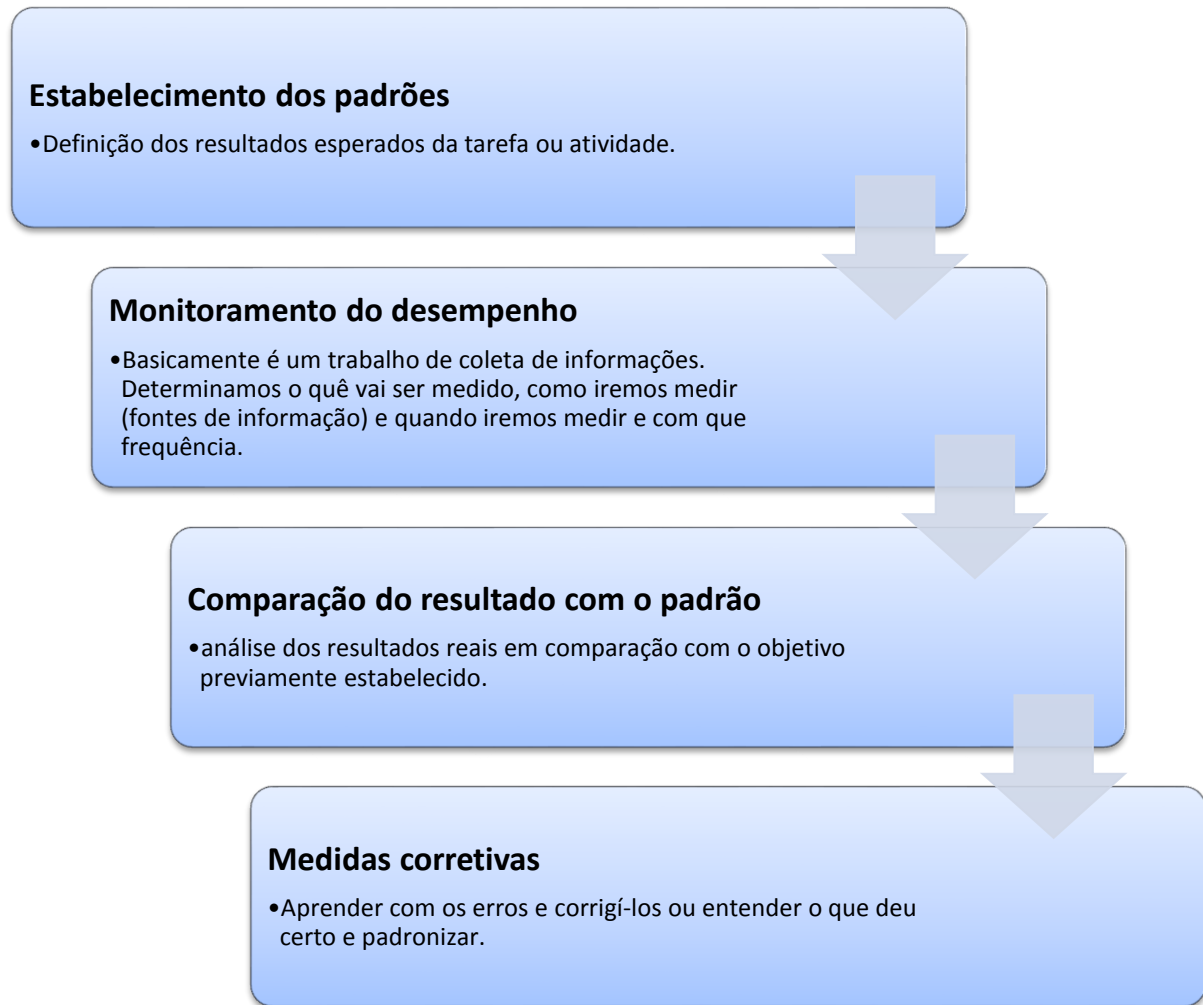


Figura 1 – Etapas do Processo de Controle

Momento do Controle

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

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

O primeiro tipo é o controle prévio. Este **controle preventivo** tem como objetivo a identificação e a prevenção dos problemas antes que eles

efetivamente ocorreram⁸. Funciona, portanto, como um tipo de controle proativo, pois busca evitar que os problemas aconteçam.

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

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

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

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

Este tipo de controle já seria um tipo **controle reativo**⁹. Outro controle que não consegue mais evitar o resultado negativo seria o controle "ex-post" ou posterior. Alguns autores ainda o chamam de controle por feedback.

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

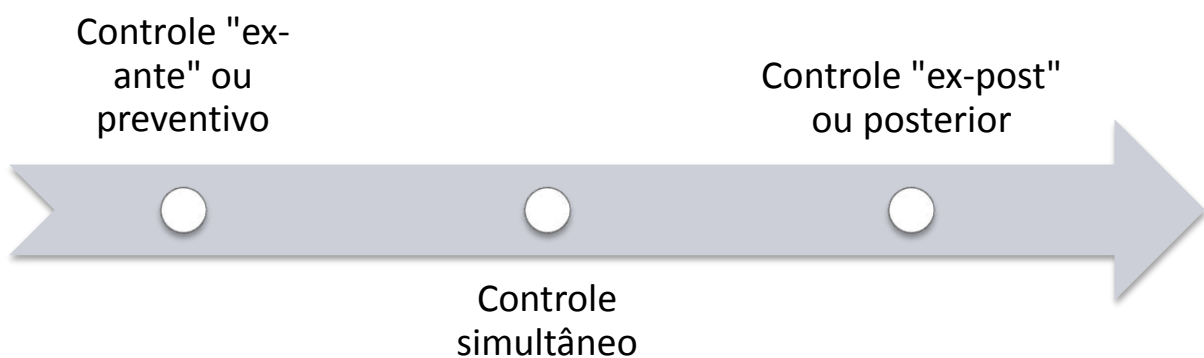


Figura 2 - Tipos de Controle de acordo com o momento

Outra classificação muito semelhante a esta é a de Leonardo Secchi¹⁰. Para ele, a avaliação de Políticas Públicas pode ser distinguir entre a

⁸ (Daft, 2005)

⁹ (Sobral & Peci, 2008)

¹⁰ (Secchi, 2010)

avaliação *ex-ante* (anterior a implementação), a avaliação *ex-post* (posterior a avaliação) e a **avaliação *in itinere***, também conhecida como **avaliação formativa ou monitoramento**, que ocorre durante o processo de implementação para fins de ajustes imediatos¹¹.

Podemos ver abaixo as principais características dos tipos de controle, de acordo com Sobral e Peci¹²:

Tabela 3: Tipos de Controle. Adaptado de: (Sobral & Peci, 2008)

Tipos	Características	Exemplos
Preventivo	<ul style="list-style-type: none">- Antecipa os problemas- É proativo- Enfoca os insumos	<ul style="list-style-type: none">- Testes de seleção de recursos humanos- Programas de manutenção preventiva- Inspeção de matérias-primas
Simultâneo	<ul style="list-style-type: none">- Corrige problemas à medida que ocorrem- É reativo- Enfoca os processos	<ul style="list-style-type: none">- Supervisão direta dos trabalhadores- Controles estatísticos de processo produtivo- Auditorias de natureza operacional realizadas pelos Tribunais de Contas
Posterior	<ul style="list-style-type: none">- Corrige problemas depois de ocorrerem- Enfoca os resultados	<ul style="list-style-type: none">- Inspeção de qualidade dos bens- Avaliação de desempenho- Análise das prestações de contas pelos Tribunais de Contas

Vamos ver algumas questões agora?

2 – (FGV – TJ-SC – ANALISTA – 2015) O supervisor de produção de uma empresa fabricante de autopeças observou um aumento no número de peças fora dos padrões definidos. O supervisor gostaria de monitorar continuamente as atividades, adotando um controle simultâneo. Um controle simultâneo adequado seria:

- (A) inspeção de matérias-primas;**
- (B) programa de manutenção preventiva;**
- (C) controle estatístico do processo;**
- (D) controle de qualidade das peças produzidas;**
- (E) definição de regras e procedimentos de produção.**

¹¹ (Costa e Castanhar, 2003) apud (Secchi, 2010)

¹² (Sobral & Peci, 2008)

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

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

Finalmente, a letra E envolve um controle preventivo, com a definição das regras e procedimentos de produção. O gabarito é, assim, a letra C.

3 – (FGV – TJ-SC – ANALISTA – 2015) Uma empresa enfrentou uma série de problemas em seu processo produtivo, no atendimento aos clientes e houve até vazamento de informações para os concorrentes. A cúpula da empresa decidiu adotar controles preventivos, a fim de evitar que os problemas se repitam. São formas de controle preventivo:

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

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

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

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

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

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

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

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

Finalmente, os controles estatísticos do processo produtivo são controles simultâneos. O gabarito é, portanto, a letra D.

4 – (FGV – TJ-SC – ANALISTA – 2015) As Agências Reguladoras são fruto da necessidade do Estado de exercer controle sobre bens e serviços, cuja responsabilidade de prover, anteriormente, era sua e, atualmente, recai sobre outros atores. As Agências Reguladoras apresentam desenho institucional definido e possuem autonomia para tomar decisões. Contudo, existem mecanismos que permitem ao governo manter o controle das mesmas, dentre eles, a estrutura burocrática rígida e predefinida. No Brasil, essa estrutura é comum a todas as Agências Reguladoras e representa o seguinte tipo de mecanismo de controle:

- (A) Ex ante;**
- (B) Ad hoc;**
- (C) Ex post;**
- (D) direto;**
- (E) indireto.**

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

Ora, a criação de regras pré-definidas é um controle prévio, ou “ex-ante”, pois elas são criadas antes das atividades que querem regular, não é verdade? Deste modo, o gabarito só pode mesmo ser a letra A.

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

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

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

Assim sendo, se um projeto tem um benefício maior do que estimamos será seu custo, consideramos este projeto como viável¹³. Se o

¹³ (Cohen & Franco, 1993)

projeto A tem um custo-benefício mais baixo do que o estimado para o projeto B, este será o escolhido.

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

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

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

Na análise custo-efetividade (ACE), os custos continuam sendo medidos em moeda, mas os objetivos são: menor criminalidade, maior expectativa de vida, melhor acesso ao Judiciário etc.

De certo modo, a análise faz o caminho contrário da ACB. Em vez de analisar qual é o projeto que me dá o maior benefício com o custo estimado, a ACE analisa qual, das alternativas, me dá o benefício esperado (menor criminalidade, por exemplo) com o menor custo. De acordo com Quade¹⁴:

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

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

Controle Censitário e por Amostragem

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

Uma **avaliação censitária** ocorre quando inspecionamos item a item de um processo produtivo, por exemplo. Ou quando entrevistamos todas

¹⁴ (Quade, 1982) apud (Cohen & Franco, 1993)

as pessoas de um departamento, em busca de uma avaliação de clima organizacional.

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

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

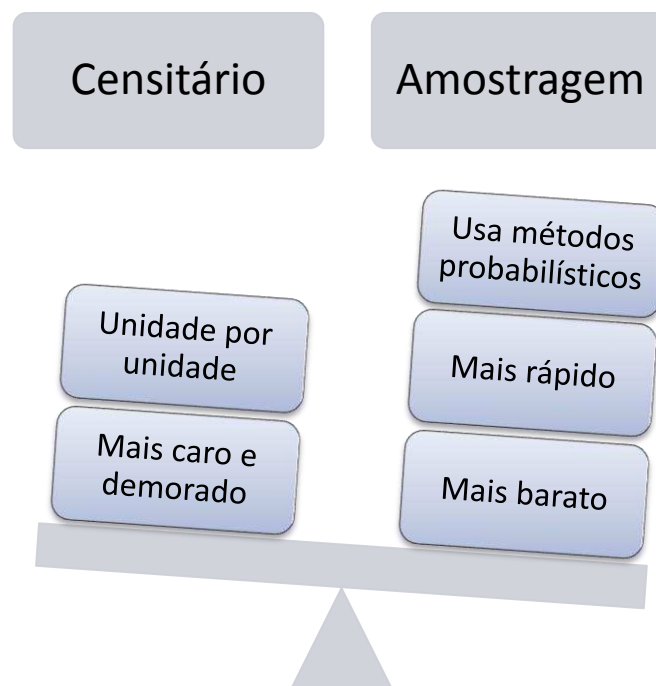
A ideia é a de ter uma visão mais complexa e completa possível dos dados disponíveis. Entretanto, é uma técnica demorada e que leva muito tempo para ser executada.

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

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

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

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



Métodos Quantitativos e Qualitativos

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

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

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

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

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

Sistema de medição de desempenho organizacional

A existência de um sistema de medição do desempenho organizacional é fundamental para que a mesma possa ser gerenciada. Estamos falando de um sistema porque esses são um conjunto de práticas e indicadores que possibilitam uma visão mais global dos resultados da empresa.

Antigamente, os sistemas de controle só englobavam índices financeiros e contábeis. De certa maneira, estavam voltados somente para o "passado", ou seja, os dados da performance anterior da organização.

Atualmente, os sistemas de medição de desempenho devem ser mais abrangentes, abrangendo desde os dados financeiros até as informações relativas a: participação de mercado, satisfação dos usuários, investimento em novos produtos e serviços, etc.

Assim, os sistemas de medição de desempenho devem mostrar como a organização está se saindo. As medidas do desempenho seriam, de

acordo com Hronec¹⁵, *uma medida dos "sinais vitais" da organização, pois informam às pessoas o que estão fazendo, como estão se saindo e o se estão agindo como parte do todo.*

Portanto, dentro de uma visão estratégica, o controle deve ser feito de modo a incluir indicadores de todos os aspectos importantes para que a organização atinja seus objetivos estratégicos, sua missão e sua visão.

De acordo com Anthony e Govindarajan¹⁶,

"Os sistemas de avaliação de desempenho são criados a partir da seleção de parâmetros adequados a estratégias e devem permitir um adequado equilíbrio dos parâmetros de avaliação em todos os níveis da empresa"

Deste modo, para que possamos executar de modo eficiente o planejamento estratégico, devemos utilizar sistemas de indicadores de desempenho. Assim, poderemos acompanhar, corrigir e melhorar o desempenho da organização.

De acordo com Miranda et al¹⁷, alguns dos modelos de sistemas de medição do desempenho foram os a seguir resumidos:

¹⁵ (Hronec, 1994) apud (Porto & Estrada, 2004)

¹⁶ (Anthony e Govindarajan, 2002) apud (Porto & Estrada, 2004)

¹⁷ (Miranda et AL, 2002) apud (Oliveira, 2006)



Figura 3 - Modelos de Sistemas de Medição. Adaptado de: (Miranda et AL, 2002) apud (Oliveira, 2006)

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

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

Eficiência se relaciona com o uso dos recursos que temos disponíveis para atingir nossos objetivos. Portanto, quando falamos que alguém foi eficiente é porque esta pessoa utilizou os recursos que tinha de forma adequada¹⁸.

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

¹⁸ (Chiavenato, 2008)

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

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

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

A **Efetividade** refere-se ao **impacto** das ações! Como a execução de um programa pode ou não alterar uma realidade¹⁹.

Imagine que a prefeitura de sua cidade deseja diminuir a mortalidade infantil. Buscando atingir este objetivo, a Prefeitura comprou 10.000 vacinas para poder imunizar o mesmo número de crianças do município no ano de 2010, tendo em vista este objetivo de reduzir a mortalidade.

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

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

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

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

Vamos ver uma questão agora?

5 - (FGV – BADESC – ANALISTA ADM - 2010) Levando em consideração o uso de controles e indicadores de produtividade em um programa de educação, o percentual de crianças matriculadas e a avaliação da qualidade por meio de exames nacionais são, respectivamente, exemplos de:

(A) eficácia e eficiência.

¹⁹ (Robbins & Coulter, 1998)

- (B) **eficiência e eficácia.**
- (C) **efetividade e eficiência.**
- (D) **efetividade e eficácia.**
- (E) **eficácia e efetividade.**

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

Se tivéssemos falando de um indicador como: número de professores por aluno, por exemplo, seria um caso de medição de eficiência (utilização ideal dos recursos disponíveis, no caso - os professores). Portanto, o primeiro indicador é de eficácia.

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

Uso de controles e indicadores de produtividade.

O controle é um dos processos mais importantes no trabalho de um administrador. Para que este controle possa ser feito, utilizamos diversos tipos de indicadores de gestão.

Para Graças Rua²⁰, os indicadores são:

"Indicadores não são simplesmente dados, mas uma balança que nos permite "pesar" os dados ou uma régua, que nos permite " aferir" os dados em termos de qualidade, resultado, impacto, etc., dos processos e dos objetivos dos eventos. Os indicadores são medidas, ou seja, são uma atribuição de números a objetos, acontecimentos ou situações, de acordo com certas regras. "

Desta maneira, os indicadores são medidas que nos facilitam entender o funcionamento e o andamento de um processo, de um produto ou serviços da organização. De acordo com a mesma autora²¹:

²⁰ (Rua)

²¹ (Rua)

"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. "

Assim, usamos indicadores para nos ajudar no planejamento e no controle das organizações²². Estas ferramentas nos auxiliam na busca dos resultados e na melhoria dos processos das empresas e dos órgãos públicos.

Além disso, o uso de indicadores pode melhorar muito a qualidade das decisões de um gestor. Ele poderá analisar se suas ações estão surtindo efeito, se os processos estão ou não melhorando, identificar áreas e processos problemáticos e determinar onde os recursos devem ser empregados.

Público-alvo

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

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

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

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

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

Outro aspecto a ser analisado é o da cobertura do programa. Nem sempre a política pública ou o programa governamental tem como objetivo,

²² (Tribunal de Contas da União, 2009)

ou consegue, atender a 100% do público-alvo (seja por limitações financeiras, logísticas, etc.).

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

Indicadores de Desempenho

Antes de falarmos em indicadores de desempenho, vamos conhecer o conceito de desempenho. Este pode ser compreendido como um somatório de esforços e resultados²³. Portanto, são necessários esforços na busca do atingimento de certos resultados desejados.



Figura 4 - Desempenho

Segundo Rummler e Brache²⁴, **um indicador de desempenho é a quantificação de quão bem um negócio (suas atividades e processos) atinge uma meta específica**. Sem indicadores de desempenho, não conseguimos medir. E sem medir, não conseguimos gerenciar²⁵.

Entretanto, existem diversos aspectos envolvidos no âmbito dos esforços e dos resultados que devem ser considerados para que possamos definir um modelo de controle do desempenho.

²³ (Palvarini, 2010)

²⁴ (Rummler e Brache) apud (Souza, Said, Kock, Malachias, & Lapa, 2009)

²⁵ (Souza, Said, Kock, Malachias, & Lapa, 2009)

De acordo com Palvarini²⁶, o Governo Federal escolheu um metamodelo com uma concepção de uma cadeia de valor que identifica seis dimensões do desempenho.

Uma cadeia de valor, segundo Bennett e Wholey²⁷, é:

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

Vamos ver uma representação gráfica de todo o processo?

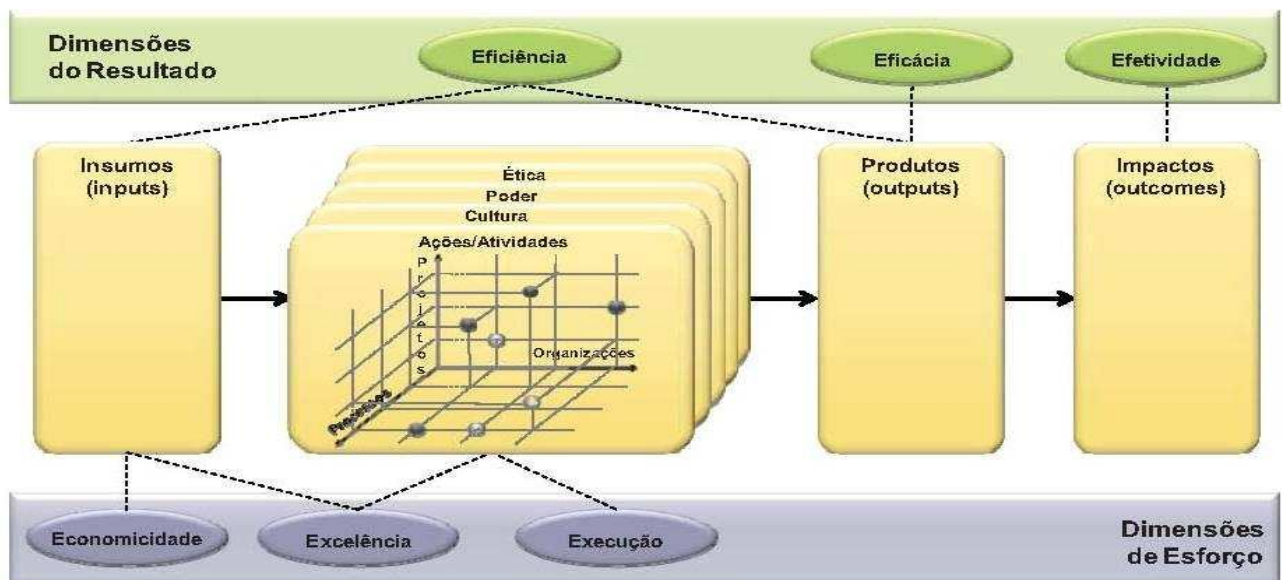


Figura 5 - Fonte: (Martins e Marini) apud (Ministério do Planejamento, 2009)

No gráfico acima, vemos que o processo tem em seu início diversos insumos (inputs), que são gerenciados dentro das organizações de modo a gerar uma série de produtos (investigações policiais, atendimentos médicos, iluminação pública, serviços de telefonia, etc.), que por sua vez deverão gerar os impactos (*outcomes*) desejados na sociedade (melhoria do ensino, diminuição da criminalidade, etc.).

Portanto, segundo o GESPÚBLICA, as **seis categorias básicas de indicadores de desempenho** são²⁸:

²⁶ (Palvarini, 2010)

²⁷ (Bennett, 1976; Wholey, 1979) apud (Palvarini, 2010)

²⁸ (Ministério do Planejamento, 2009)

Indicadores ligados à dimensão resultado

- **Efetividade** são os **impactos** gerados pelos produtos/serviços, processos ou projetos. A efetividade está vinculada ao grau de satisfação ou ainda ao valor agregado e à transformação produzida no contexto em geral. Esta classe de indicadores, mais difícil de ser mensurada (dada a natureza dos dados e o caráter temporal), está relacionada com a missão da instituição. Por exemplo, se uma campanha de vacinação realmente imunizar e diminuir a incidência de determinada doença entre as crianças, a campanha foi efetiva. Indicadores de efetividade podem ser encontrados na dimensão estratégica do Plano Plurianual (PPA);

- **Eficácia** é a **quantidade e qualidade de produtos e serviços entregues ao usuário** (beneficiário direto dos produtos e serviços da organização). Por exemplo, se, na mesma campanha citada, a meta de vacinação é imunizar 100.000 crianças e este número foi alcançado ou superado, a campanha foi eficaz. Indicadores de eficácia podem ser definidos a partir da Carta de Serviços do órgão;

- **Eficiência** é a **relação entre os produtos/serviços gerados (outputs) com os insumos utilizados**, relacionando o que foi entregue e o que foi consumido de recursos, usualmente sob a forma de custos ou produtividade. Por exemplo: uma campanha de vacinação é mais eficiente quanto menor for o custo, ou seja, quanto menor for o custo da campanha, mantendo-se os objetivos propostos. Indicadores de eficiência podem ser encontrados na Carta de Serviços com seus elementos de custos e em informações de sistemas estruturantes do Governo, como o SIAFI;

Abaixo podemos ter um resumo dos conceitos vistos acima:

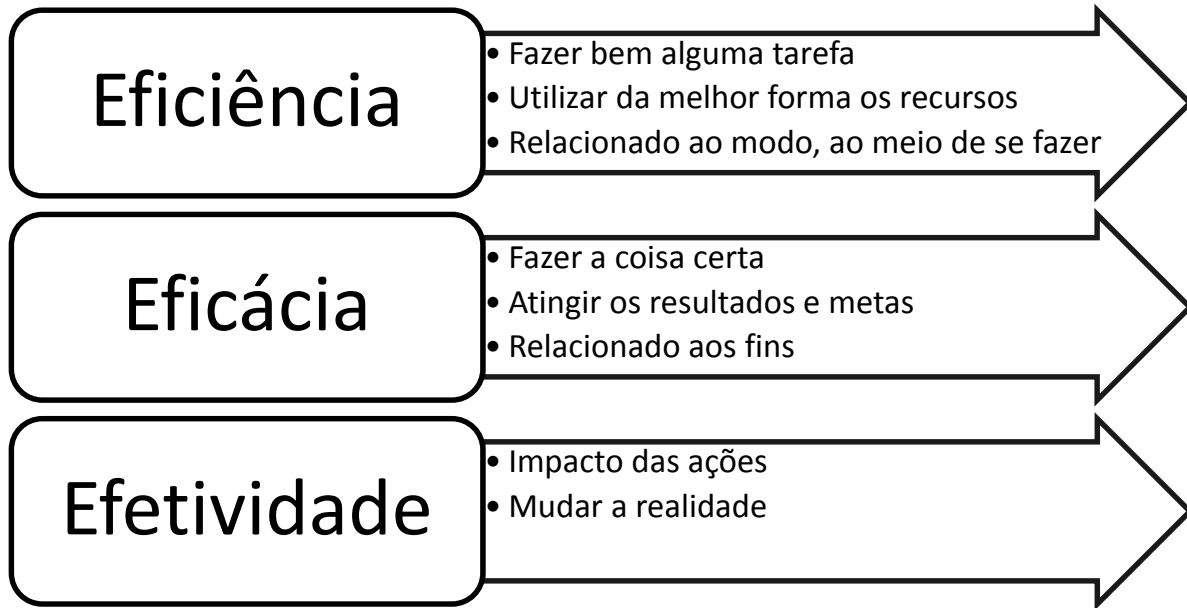


Figura 6 - Eficiência, eficácia e efetividade

Indicadores ligados à dimensão esforço

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

Tipologia de Indicadores de Graças Rua

Uma classificação dos tipos de indicadores que é muito cobrado é o de Maria das Graças Rua. De acordo com a professora, existem os seguintes tipos de indicadores²⁹:

a) **Indicadores Estratégicos**

b) **Indicadores de Processo:**

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

c) **Indicadores de Projetos**

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

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

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

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

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

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

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

²⁹ (Rua)

Para Rua, os indicadores de produtividade são muito importantes, uma vez que permitem uma avaliação precisa do esforço empregado para gerar os produtos e serviços. Além disso, devem andar lado a lado com os de Qualidade, formando, assim, o equilíbrio necessário ao desempenho global da organização³⁰.

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

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

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

Variáveis dos Indicadores

De acordo com a definição do Tribunal de Contas da União³¹, os indicadores de desempenho podem ser compostos pelas seguintes variáveis:

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

³⁰ (Rua)

³¹ (Tribunal de Contas da União, 2000)



Figura 7 - Adaptado de: (Tribunal de Contas da União, 2000)

Vamos ver como isto já foi cobrado?

6 – (CESPE – TCU – ACE – 2013) Custo, tempo, quantidade e qualidade são variáveis empregadas na construção de indicadores de desempenho.

Perfeito. Vejam que a banca trouxe neste enunciado exatamente as variáveis mencionadas no documento do TCU. O gabarito é questão certa.

Qualidade dos Indicadores

De acordo com o TCU³², os principais atributos ou qualidades de um indicador devem ser:

³² (Tribunal de Contas da União, 2009)

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

Vamos ver algumas questões sobre estes conceitos?

7 – (FGV – TJ-GO – ANALISTA – 2014) Os indicadores de desempenho auxiliam na tarefa de identificar o comportamento da performance de um processo. A partir da sua utilização pode-se não somente aferir o resultado de um processo, como também acompanhar seu comportamento ao longo das atividades que o integram. Essa performance pode ser medida em termos de eficiência ou de eficácia, de acordo com a definição de que:

(A) ser eficiente é empregar em nível máximo os recursos de produção e, sendo assim, a produção de bens e serviços públicos, que tem pessoas como principal recurso de geração de valor

público, pode ser processada segundo diferentes níveis de qualidade e quantidade, cuja variação depende das políticas e decisões de alocação dos recursos;

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

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

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

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

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

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

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

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

8 – (FGV – CÂMARA DE RECIFE – ASSISTENTE ADM – 2014) Uma escola de crianças alfabetizou, em 2012, 100 crianças, com um dispêndio total de R\$100.000,00. Em 2013, 150 crianças foram alfabetizadas, com um dispêndio total de R\$150.000,00. Pode-se dizer que, de 2012 para 2013, a escola foi:

(A) mais eficiente;

(B) menos eficiente;

(C) mais eficaz;

(D) menos eficaz;

(E) mais rentável.

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

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

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

9 - (FGV – SEFAZ-RJ – AUDITOR – 2011) Não raro, as pessoas confundem os termos eficiência, eficácia e efetividade. A eficácia consiste em fazer a coisa certa (não necessariamente da maneira certa). Assim, está relacionada ao grau de atingimento do objetivo. Se desejamos fazer algo (ser aprovados em um concurso público, por exemplo) e logramos êxito nesse projeto, somos eficazes. Dessa forma, evidencia o cumprimento da missão, chegar ao resultado desejado.

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

10 - (FGV – SEFAZ-RJ – AUDITOR – 2011) O conceito de eficiência relaciona-se com a maneira pela qual fazemos a coisa. É o como fazemos, o caminho, o método. No projeto de aprovação em um certame, se escolhermos corretamente o melhor material, a melhor equipe docente e estudarmos de forma proativa, provavelmente seremos aprovados em menos tempo. Aí está a eficiência: a economia de meios, o menor consumo de recursos dado um determinado grau de eficácia. Alguns autores associam o conceito de eficiência ao de economicidade, como sinônimos. Apesar de, em sentido lato, não haver diferenças, normalmente a economicidade está ligada ao menor consumo de recursos monetários (gastar-se

menos). Em uma licitação, por exemplo, a evidência do cumprimento do princípio da economicidade previsto na Constituição da República se dá com a obtenção do menor preço na contratação de determinado produto ou serviço previamente determinado.

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

11 - (FGV – SEFAZ-RJ – AUDITOR – 2011) A efetividade ressalta o impacto, a medida em que o resultado almejado (e concretizado) mudou determinado panorama, cenário. Considerando a construção de escolas e o incremento no número de professores contratados, a efetividade evidenciará, por exemplo, de que maneira isso contribuiu para a redução do índice de analfabetismo (impacto). Nesse sentido, há autores que defendem que a efetividade decorre do alcance da eficácia e da eficiência, simultaneamente. Numa outra acepção, pode ser entendida, também, como satisfação do usuário. Na "ponta da linha", a efetividade ocorre quando um produto ou serviço foi percebido pelo usuário como satisfatório.

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

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

12 - (FGV – SAD / PE – APOG - 2008) Observe o caso a seguir que exemplifica a atuação de um gestor público na solução de um problema.

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

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

- (A) legalidade, legitimidade e economicidade.**
- (B) moralidade, eficiência e prudência.**
- (C) oportunidade, utilidade e interesse público.**
- (D) eficácia, eficiência e efetividade.**
- (E) legalidade, moralidade e interesse público.**

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

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

13 - (FGV – BADESC – ANALISTA ADM - 2010) Os indicadores de produtividade, tanto no âmbito da administração privada quanto no da administração pública, devem respeitar certos atributos gerais em sua concepção. A esse respeito, assinale a alternativa que corresponde ao atributo de economia.

- (A) Garantia de que é gerado em rotinas de processo e permanece ao longo do tempo.**
- (B) Garantia de que não deve ser gasto tempo demais pesquisando dados ou aguardando novos métodos de coleta.**
- (C) Facilidade para identificação da origem dos dados, seu registro e manutenção.**
- (D) Facilidade de acesso para coleta, estando disponível a tempo, para as pessoas certas e sem distorções.**
- (E) Garantia de que realmente funciona na prática e permite a tomada de decisões gerenciais.**

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

Ou seja, o custo de se obter estes indicadores deve ser menor do que seus benefícios³³. O gabarito é a letra B.

³³ (Tribunal de Contas da União, 2009)

14 - (FGV – SEFAZ-RJ – AUDITOR – 2008) Quanto ao uso de indicadores de produtividade, não é correto afirmar que:

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

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

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

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

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

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

Lembre-se de que a produtividade está relacionada com a utilização dos recursos de uma organização (eficiência). Desta maneira, o gabarito é a letra D.

15 - (FGV – SAD / PE – APOG - 2008) Com relação aos atributos dos indicadores de mensuração organizacional, o que capta as etapas mais importantes e críticas do processo mensurado é o atributo da:

(A) representatividade.

(B) adaptabilidade.

(C) disponibilidade.

(D) rastreabilidade.

(E) estabilidade.

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

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

Desta maneira, o gabarito é a letra A.

16 - (FCC – TRT/MA – ANALISTA ADM – 2014) Sobre Indicadores de Desempenho é correto afirmar:

a) Uma das dimensões de análise é a Eficiência, que avalia a relação entre os resultados alcançados e os objetivos que motivaram a atuação institucional.

b) Não servem de apoio à tomada de decisão.

c) As variáveis componentes são: custo, tempo e qualidade.

d) A utilização deles permite que as organizações consigam focar em todas as áreas e processos, levando a transformações estruturais e funcionais.

e) O IDH, muito utilizado na gestão das políticas públicas, é o resultado da ponderação de três temas distintos (economia, saúde e educação).

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

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

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

17 - (FCC – TRT/PR – ANALISTA ADM – 2010) O indicador de desempenho que afere os impactos gerados pelos produtos e serviços, processos ou projetos de um determinado sistema (organização, programa, política pública, rede) no beneficiário final, é denominado indicador de

(A) efetividade.

(B) eficiência.

(C) eficácia.

(D) economicidade.

(E) excelência.

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

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

E economicidade se relaciona com a melhor utilização dos recursos financeiros. Já a excelência se relaciona com os requisitos de qualidade que os clientes necessitam ou desejam. Portanto, nosso gabarito é a letra A.

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

(A) execução e excelência.

(B) efetividade e esforço.

(C) outputs e outcomes.

(D) resultado e eficácia.

(E) resultado e esforço.

Como vimos acima, os seis tipos de indicadores se dividem em indicadores de **esforços** (economicidade, excelência e execução) e indicadores de **resultados** (eficiência, eficácia e efetividade). Assim sendo, nosso gabarito é a letra E.

19 - (FCC – TJ/AP – ANALISTA ADM – 2009) A avaliação da produtividade nas organizações envolve

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

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

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

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

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

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

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

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

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

20 - (FCC – SEFAZ/SP – FISCAL DE RENDAS – 2009) Um exemplo de indicador de produtividade é

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

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

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

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

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

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

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

21 - (FCC – SERGIPEGAS – ASSIST. ADM. – 2010) Na gestão da qualidade, medem-se os desempenhos mediante o cliente e sua satisfação e, conseqüentemente, a efetividade dos processos, por meio dos

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

Esta aqui foi de graça, não é mesmo? Como vimos neste tópico, medimos o desempenho através de indicadores. O gabarito é a letra D.

22 - (FCC – TRT/RS – ANAL. ADM. – 2011) O Programa Nacional de Gestão Pública identifica seis categorias básicas de indicadores de avaliação da gestão pública: efetividade, eficácia, eficiência, execução, excelência e economicidade.

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

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

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

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

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

É correto o que consta APENAS em

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

(D) I, IV e V.

(E) I, II e III.

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

Desta maneira, estão corretas as afirmativas I, II e V. O nosso gabarito é a letra C.

23 - (FCC – BAHIA GÁS – ANALISTA – 2010) Tratando-se de eficiência, eficácia e efetividade, analise:

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

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

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

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

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

É correto o que consta APENAS em

a) I e II.

b) III e V.

c) IV e V.

d) I, II e III.

e) II, III e IV.

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

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

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

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

24 - (FCC – TRF 5º REGIÃO – ANALISTA – 2012) Certo Tribunal Regional Federal, visando atender ao princípio da eficiência, identificou que 48% dos processos tramitam em atividades de prejulgamento. Deste total, 86% ficam retidos em atividades de recepção/protocolo, indicador que está diretamente relacionado

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

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

Assim, fiquem atentos se a FCC cobrar isto em outra questão destas. O gabarito foi mesmo a letra C.

25 - (FCC – TRF 2º REGIÃO – ANALISTA – 2012) Indicador de desempenho estratégico que mede o grau de satisfação, o valor agregado e os impactos gerados pelos produtos/serviços, processos ou projetos no contexto em geral:

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

Questão fácil da FCC. A efetividade está relacionada com os impactos ou efeitos da intervenção governamental na realidade. Quando estamos falando de ações na saúde, por exemplo, seriam os efeitos das ações do

Estado na redução da mortalidade infantil, do aumento da expectativa de vida da população, dentre outros indicadores. O gabarito é a letra D.

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

a) economicidade.

b) eficácia.

c) excelência.

d) efetividade.

e) eficiência.

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

27 - (FCC – ARCE – ANALISTA REG. – 2006) Mensuração e comparação do desempenho real em relação a um padrão e tomada de ação gerencial para corrigir desvios ou padrões inadequados são etapas do processo de

(A) organização.

(B) planejamento.

(C) coordenação.

(D) controle.

(E) liderança.

Vejam como algumas questões da FCC são bem tranquilas. A banca apenas mudou a maneira de cobrar as quatro fases do processo de controle, não é mesmo? Acho que não ficou difícil ver nosso gabarito é a letra D.

28 - (FCC – TRT/MT – TÉCNICO – 2011) Entre as funções administrativas no processo organizacional, o controle compreende a

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

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

29 - (FCC – MPE-AP – TÉCNICO – 2012) O controle que se preocupa com a empresa, organização ou órgão público no passado é chamado de

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

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

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

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

As demais alternativas apresentam conceitos de controle prévio ou simultâneo e estão incorretas. O gabarito é mesmo a letra D.

30 - (FCC – TRT-PE – ANALISTA – 2012) Eficiência diz respeito

- a) à maneira maximizada de obter resultados.**

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

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

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

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

Lista de Questões Trabalhadas na Aula.

1 – (FGV – TJ-GO – ANALISTA – 2014) A avaliação da política pública é o processo de julgamentos deliberados sobre a validade de propostas para a ação pública, bem como sobre o sucesso ou a falha de projetos colocados em prática. Fazem parte desse processo elementos, critérios, indicadores e também padrões, como os normativos, que são:

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

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

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

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

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

2 – (FGV – TJ-SC – ANALISTA – 2015) O supervisor de produção de uma empresa fabricante de autopeças observou um aumento no número de peças fora dos padrões definidos. O supervisor gostaria de monitorar continuamente as atividades, adotando um controle simultâneo. Um controle simultâneo adequado seria:

(A) inspeção de matérias-primas;

(B) programa de manutenção preventiva;

(C) controle estatístico do processo;

(D) controle de qualidade das peças produzidas;

(E) definição de regras e procedimentos de produção.

3 – (FGV – TJ-SC – ANALISTA – 2015) Uma empresa enfrentou uma série de problemas em seu processo produtivo, no atendimento aos clientes e houve até vazamento de informações para os concorrentes. A cúpula da empresa decidiu adotar controles preventivos, a fim de evitar que os problemas se repitam. São formas de controle preventivo:

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

- (B) inspeção de matérias-primas e controles estatísticos do processo produtivo;
- (C) avaliação de desempenho dos trabalhadores e controles estatísticos do processo produtivo;
- (D) testes de seleção de recursos humanos e inspeção de matérias-primas;
- (E) testes de seleção de recursos humanos e demonstrativos financeiros.

4 – (FGV – TJ-SC – ANALISTA – 2015) As Agências Reguladoras são fruto da necessidade do Estado de exercer controle sobre bens e serviços, cuja responsabilidade de prover, anteriormente, era sua e, atualmente, recai sobre outros atores. As Agências Reguladoras apresentam desenho institucional definido e possuem autonomia para tomar decisões. Contudo, existem mecanismos que permitem ao governo manter o controle das mesmas, dentre eles, a estrutura burocrática rígida e predefinida. No Brasil, essa estrutura é comum a todas as Agências Reguladoras e representa o seguinte tipo de mecanismo de controle:

- (A) Ex ante;
- (B) Ad hoc;
- (C) Ex post;
- (D) direto;
- (E) indireto.

5 - (FGV – BADESC – ANALISTA ADM - 2010) Levando em consideração o uso de controles e indicadores de produtividade em um programa de educação, o percentual de crianças matriculadas e a avaliação da qualidade por meio de exames nacionais são, respectivamente, exemplos de:

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

6 – (CESPE – TCU – ACE – 2013) Custo, tempo, quantidade e qualidade são variáveis empregadas na construção de indicadores de desempenho.

7 – (FGV – TJ-GO – ANALISTA – 2014) Os indicadores de desempenho auxiliam na tarefa de identificar o comportamento da performance de um processo. A partir da sua utilização pode-se não somente aferir o resultado

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

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

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

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

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

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

8 – (FGV – CÂMARA DE RECIFE – ASSISTENTE ADM – 2014) Uma escola de crianças alfabetizou, em 2012, 100 crianças, com um dispêndio total de R\$100.000,00. Em 2013, 150 crianças foram alfabetizadas, com um dispêndio total de R\$150.000,00. Pode-se dizer que, de 2012 para 2013, a escola foi:

(A) mais eficiente;

(B) menos eficiente;

(C) mais eficaz;

(D) menos eficaz;

(E) mais rentável.

9 - (FGV – SEFAZ-RJ – AUDITOR – 2011) Não raro, as pessoas confundem os termos eficiência, eficácia e efetividade. A eficácia consiste em fazer a coisa certa (não necessariamente da maneira certa). Assim, está relacionada ao grau de atingimento do objetivo. Se desejamos fazer algo (ser aprovados em um concurso público, por exemplo) e logramos êxito nesse projeto, somos eficazes. Dessa forma, evidencia o cumprimento da missão, chegar ao resultado desejado.

10 - (FGV – SEFAZ-RJ – AUDITOR – 2011) O conceito de eficiência relaciona-se com a maneira pela qual fazemos a coisa. É o como fazemos, o caminho, o método. No projeto de aprovação em um certame, se escolhermos corretamente o melhor material, a melhor equipe docente e estudarmos de forma proativa, provavelmente seremos aprovados em menos tempo. Aí está a eficiência: a economia de meios, o menor consumo de recursos dado um determinado grau de eficácia. Alguns autores associam o conceito de eficiência ao de economicidade, como sinônimos. Apesar de, em sentido lato, não haver diferenças, normalmente a economicidade está ligada ao menor consumo de recursos monetários (gastar-se menos). Em uma licitação, por exemplo, a evidência do cumprimento do princípio da economicidade previsto na Constituição da República se dá com a obtenção do menor preço na contratação de determinado produto ou serviço previamente determinado.

11 - (FGV – SEFAZ-RJ – AUDITOR – 2011) A efetividade ressalta o impacto, a medida em que o resultado almejado (e concretizado) mudou determinado panorama, cenário. Considerando a construção de escolas e o incremento no número de professores contratados, a efetividade evidenciará, por exemplo, de que maneira isso contribuiu para a redução do índice de analfabetismo (impacto). Nesse sentido, há autores que defendem que a efetividade decorre do alcance da eficácia e da eficiência, simultaneamente. Numa outra acepção, pode ser entendida, também, como satisfação do usuário. Na “ponta da linha”, a efetividade ocorre quando um produto ou serviço foi percebido pelo usuário como satisfatório.

12 - (FGV – SAD / PE – APOG - 2008) Observe o caso a seguir que exemplifica a atuação de um gestor público na solução de um problema.

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

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

- (A) legalidade, legitimidade e economicidade.
- (B) moralidade, eficiência e prudência.
- (C) oportunidade, utilidade e interesse público.
- (D) eficácia, eficiência e efetividade.
- (E) legalidade, moralidade e interesse público.

13 - (FGV – BADESC – ANALISTA ADM - 2010) Os indicadores de produtividade, tanto no âmbito da administração privada quanto no da administração pública, devem respeitar certos atributos gerais em sua concepção. A esse respeito, assinale a alternativa que corresponde ao atributo de economia.

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

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

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

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

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

14 - (FGV – SEFAZ-RJ – AUDITOR – 2008) Quanto ao uso de indicadores de produtividade, não é correto afirmar que:

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

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

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

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

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

15 - (FGV – SAD / PE – APOG - 2008) Com relação aos atributos dos indicadores de mensuração organizacional, o que capta as etapas mais importantes e críticas do processo mensurado é o atributo da:

(A) representatividade.

(B) adaptabilidade.

(C) disponibilidade.

- (D) rastreabilidade.
- (E) estabilidade.

16 - (FCC – TRT/MA – ANALISTA ADM – 2014) Sobre Indicadores de Desempenho é correto afirmar:

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

17 - (FCC – TRT/PR – ANALISTA ADM – 2010) O indicador de desempenho que afere os impactos gerados pelos produtos e serviços, processos ou projetos de um determinado sistema (organização, programa, política pública, rede) no beneficiário final, é denominado indicador de

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

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

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

19 - (FCC – TJ/AP – ANALISTA ADM – 2009) A avaliação da produtividade nas organizações envolve

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

20 - (FCC – SEFAZ/SP – FISCAL DE RENDAS – 2009) Um exemplo de indicador de produtividade é

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

21 - (FCC – SERGIPEGAS – ASSIST. ADM. – 2010) Na gestão da qualidade, medem-se os desempenhos mediante o cliente e sua satisfação e, conseqüentemente, a efetividade dos processos, por meio dos

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

22 - (FCC – TRT/RS – ANAL. ADM. – 2011) O Programa Nacional de Gestão Pública identifica seis categorias básicas de indicadores de avaliação da gestão pública: efetividade, eficácia, eficiência, execução, excelência e economicidade.

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

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

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

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

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

É correto o que consta APENAS em

(A) III, IV e V.

(B) II, III e IV.

(C) I, II e V.

(D) I, IV e V.

(E) I, II e III.

23 - (FCC – BAHIA GAS – ANALISTA – 2010) Tratando-se de eficiência, eficácia e efetividade, analise:

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

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

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

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

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

É correto o que consta APENAS em

a) I e II.

b) III e V.

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

24 - (FCC – TRF 5º REGIÃO – ANALISTA – 2012) Certo Tribunal Regional Federal, visando atender ao princípio da eficiência, identificou que 48% dos processos tramitam em atividades de prejulamento. Deste total, 86% ficam retidos em atividades de recepção/protocolo, indicador que está diretamente relacionado

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

25 - (FCC – TRF 2º REGIÃO – ANALISTA – 2012) Indicador de desempenho estratégico que mede o grau de satisfação, o valor agregado e os impactos gerados pelos produtos/serviços, processos ou projetos no contexto em geral:

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

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

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

27 - (FCC – ARCE – ANALISTA REG. – 2006) Mensuração e comparação do desempenho real em relação a um padrão e tomada de ação gerencial para corrigir desvios ou padrões inadequados são etapas do processo de

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

28 - (FCC – TRT/MT – TÉCNICO – 2011) Entre as funções administrativas no processo organizacional, o controle compreende a

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

29 - (FCC – MPE-AP – TÉCNICO – 2012) O controle que se preocupa com a empresa, organização ou órgão público no passado é chamado de

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

30 - (FCC – TRT-PE – ANALISTA – 2012) Eficiência diz respeito

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

Gabarito

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

Bibliografia

Aguilar, M., & Ander-Egg, E. (1994). *Avaliação de serviços e programas sociais*. Petrópolis: Vozes.

Chiavenato, I. (2008). *Administração Geral e Pública* (2º ed.). São Paulo: Elsevier.

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

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

Maximiniano, A. C. (1995). *Introdução à Administração* (4º ed.). São Paulo: Atlas.

Ministério do Planejamento, O. e. (2009). *Guia Referencial para medição de desempenho e manual para construção de indicadores*. Brasília.

Oliveira, C. R. (2006). *Um estudo sobre a medição de desempenho organizacional nas concessionárias de veículos automotores localizadas na região metropolitana do Recife. Dissertação (mestrado)— Universidade de Brasília*. Recife: UNB.

Palvarini, B. (2010). *Guia Referencial de Mensuração do Desempenho na Administração Pública . III Congresso Consad de Gestão Pública*. Brasília.

- Porto, A., & Estrada, R. J. (2004). O uso de indicadores de desempenho como suporte à gestão estratégica de uma indústria moveleira – Um estudo de caso. *XXIV Encontro Nac. de Eng. de Produção*. Florianópolis.
- Rennó, R. (2013). *Administração Geral para Concursos*. Rio de Janeiro: Campus Elsevier.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (1998). *Administração* (5º ed.). Rio de Janeiro: Prentice-Hall.
- Rua, M. d. (s.d.). *Desmistificando o problema: uma rápida introdução ao estudo dos indicadores*. Acesso em 02 de Abril de 2011, disponível em <http://www.enap.gov.br/downloads/ec43ea4fUFAM-MariadasGraEstudoIndicadores-novo.pdf>
- Secchi, L. (2010). *Políticas Públicas: conceitos, esquemas de análise, casos práticos*. São Paulo: Cengage Learning.
- Sobral, F., & Peci, A. (2008). *Administração: teoria e prática no contexto brasileiro*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Souza, D. L., Said, M. L., Kock, M. B., Malachias, R. A., & Lapa, L. R. (2009). *Indicadores de Desempenho*. *Tribunal de Contas da União*. Brasília.
- Tribunal de Contas da União. (2000). *Técnica de auditoria: indicadores de desempenho e mapa de produtos*. Brasília.
- Tribunal de Contas da União, S. d. (2009). *Indicadores de Desempenho*. Brasília: TCU.

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

Bons estudos e sucesso!

Rodrigo Rennó

rodrigorenno99@hotmail.com

<http://www.facebook.com/rodrigorenno99>

<http://twitter.com/rrenno99>

Conheça meus outros cursos atualmente no site!

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

ESSA LEI TODO MUNDO CONHECE: PIRATARIA É CRIME.

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



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



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



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



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



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



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



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



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



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