



**By @kakashi\_copiador**

## Aula 14 - Prof. Stefan Fantini

CNU (Bloco 1 - Infraestrutura, Exatas e  
Engenharia) Conhecimentos Específicos

- Eixo Temático 1 - Gestão  
Governamental e Governança Pública -

2024 (Pós-Editor)

André Rocha, Antonio Daud,  
Equipe André Rocha, Stefan  
Fantini

20 de Janeiro de 2024

# Índice

1) Controle. Indicadores - PDF SIMPLIFICADO .....	3
---	---



Olá, amigos do Estratégia Concursos, tudo bem?

Preparados para mais uma aula? Então vamos em frente! ☺

Um grande abraço,

Stefan Fantini



Para tirar dúvidas e ter acesso a **dicas** e **conteúdos gratuitos**, siga meu **Instagram**, se inscreva no meu **Canal no YouTube** e participe do meu canal no **TELEGRAM**:



*@prof.stefan.fantini*

<https://www.instagram.com/prof.stefan.fantini>



 **YouTube**  
**Stefan Fantini**

<https://www.youtube.com/channel/UCptbQWFe4xlyYBcMG-PNNrQ>





[t.me/admconcursos](https://t.me/admconcursos)



Os canais foram feitos especialmente para você! Então, será um enorme prazer contar com a sua presença nos nossos canais! 😊

---



## CONTROLE

O **controle** é uma das quatro funções administrativas que compõe o processo organizacional. Trata-se da função administrativa que tem por objetivo avaliar se os **resultados obtidos** estão de acordo com os **objetivos** anteriormente propostos.

Em outras palavras, o controle (ou **avaliação**) busca assegurar que as coisas aconteçam de acordo com o que foi planejado. Para isso, as atividades são monitoradas, e os **resultados obtidos** são comparados com os **objetivos anteriormente planejados (resultados desejados)**. Assim, é possível que sejam feitas as **correções necessárias**, a fim de manter a organização no caminho adequado para o alcance dos objetivos.

Portanto, para que seja possível realizar o controle, é necessário que os objetivos estejam previamente definidos; ou seja, é necessário que tenha sido realizado o **planejamento**.

Segundo Djalma Oliveira<sup>1</sup>, controle (ou avaliação) é “a metodologia administrativa que, mediante a **comparação com padrões previamente estabelecidos**, procura **medir e avaliar o desempenho** e os **resultados** das ações e estratégias, com a finalidade de realimentar com informações os tomadores de decisões, de forma que possam **corrigir** ou **reforçar** este desempenho, para assegurar que os **resultados estabelecidos pelos planejamentos sejam alcançados**”.

Chiavenato<sup>2</sup>, por sua vez, destaca que o controle “é a função administrativa que consiste em **medir e corrigir o desempenho** para assegurar que os **objetivos organizacionais** e os **planos estabelecidos** para **alcançá-los sejam realizados**”.



Chiavenato reúne, ainda, uma série de conceitos de controle, na visão de diversos renomados autores. Vejamos:

-Controle é o esforço sistemático de **estabelecer padrões de desempenho** com os objetivos de planejamento, para desenhar sistemas de retroação de informação para **comparar o desempenho atual** com aqueles **padrões predeterminados** para verificar onde estão os **desvios** e **medir** sua significância e tomar a ação necessária para **assegurar** que todos os recursos da organização estão sendo utilizados da maneira mais eficiente e eficaz para **alcançar os objetivos organizacionais**<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Fundamentos da administração: conceitos e práticas essenciais*. São Paulo, Atlas: 2009. p.154.

<sup>2</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração*, 3ª edição. Barueri, Manole: 2014, p. 496.

<sup>3</sup> Robert J. Mockler. The Management Control Process. Englewood Cliff, Prentice-Hall, 1984. p. 2. *apud* CHIAVENATO, Idalberto. *Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração*, 3ª edição. Barueri, Manole: 2014, p. 496.



-Controle é o processo de **fazer algo acontecer** da maneira como foi **planejado** para acontecer<sup>4</sup>.



Você **não precisa** decorar todos esses conceitos. Só quero que você perceba que todos eles convergem para um mesmo sentido, qual seja:

Controle é a função administrativa que tem por objetivo monitorar as atividades, comparando-se os **resultados obtidos** (desempenho “atual”) com os **resultados desejados/esperados** (objetivos planejados), realizando-se, ainda, as **correções necessárias (ajustes necessários)**, no intuito de assegurar que os **resultados** e os **objetivos** organizacionais previamente estabelecidos pelo planejamento sejam **alcançados**.

Ou seja, a função controle envolve o **acompanhamento**, o **monitoramento** e a **avaliação** do desempenho organizacional para verificar se as coisas estão acontecendo de acordo com o que foi planejado.

Perceba que o controle serve tanto para **ajustar desvios negativos** (ou seja, quando o resultado obtido não está de acordo com o resultado planejado), bem como para **reforçar desvios positivos** (ou seja, quando o desempenho obtido foi satisfatório e deve ser “repetido” ou então até mesmo pode ser “aprimorado”).



“Como assim, Stefan?”

Imagine que João das Neves esteja estudando para um cargo de Auditor Fiscal. Analisando os últimos certames, ele observou que deve acertar 80 questões (de um total de 100 questões) no próximo concurso para ser aprovado.

Então, ele realiza um simulado contendo 100 questões (uma espécie de controle) para aferir como estão seus conhecimentos, e obtém 50 acertos. Nesse caso, trata-se de um desvio negativo; ou

<sup>4</sup> Samuel C. Certo. Management: diversity, quality, ethics, and the global environment. Boston, Allyn & Bacon, 1994. p. 434. *apud* Id., 2014, p. 496.



seja, o resultado obtido por ele (50 acertos) não está de acordo com o resultado esperado (80 acertos). Então, João das Neves deve fazer os ajustes e correções necessárias para melhorar seu desempenho.

Se, por outro lado, João conseguir acertar 80 questões no simulado, então, nesse caso, trata-se de um desvio positivo; ou seja, o resultado obtido está de acordo com o resultado esperado. Então, ele deverá “repetir” esse desempenho (acertar 80 questões no dia da prova), ou até mesmo “aprimorar” seu desempenho (buscar acertar, por exemplo, 85 questões no dia da prova, para conseguir escolher a lotação que deseja).



O controle tem **03 objetivos básicos**:

- 1 - **Assegurar** que os **resultados e os objetivos** organizacionais previamente estabelecidos pelo planejamento **sejam alcançados**.
- 2 - **Ajustar/Corrigir** os **desvios negativos** (corrigir as falhas e os erros identificados).
- 3 - **Reforçar** os **desvios positivos** (identificar as “boas práticas”, e reforçá-las).

## 1 – Etapas do processo de controle

O processo de controle é composto por **04 etapas**. Vejamos, a seguir, cada uma delas:

**-Definição dos objetivos:** É a etapa onde os **objetivos** (ou os **padrões de desempenho**) são estabelecidos. Em outras palavras, trata-se da etapa onde são definidos os resultados esperados. Para que o controle possa ser realizado, é necessário que um objetivo (um “resultado esperado”) tenha sido previamente estabelecido.

**-Monitoramento / Medição / Avaliação:** Trata-se da etapa onde as informações são coletadas. Deve-se **medir/monitorar/avaliar** a atividade que está sendo desempenhada (isto é, o “**desempenho atual**”), para verificar se os resultados esperados estão sendo atingidos e quais correções devem ser realizadas.

**-Comparação:** Trata-se de comparar o **resultado obtido** (“**desempenho atual**”) com os **objetivos** (resultados esperados) ou **padrões de desempenho anteriormente estabelecidos**.



**-Correção / Realimentação / Feedback:** Aqui, o processo é “realimentado” com as informações obtidas. É a etapa onde os **desvios negativos são corrigidos**, para que os resultados e os objetivos organizacionais sejam alcançados. Nesta etapa, os desvios positivos também podem ser reforçados/aprimorados.



*“Stefan, você poderia dar um exemplo para contextualizarmos essas etapas?”*

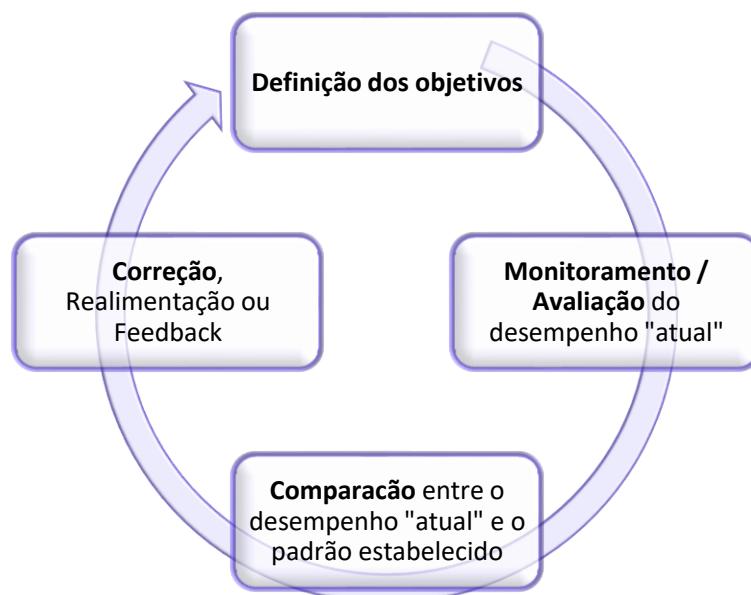
Claro, meu amigo! A seguir, contextualizarei cada uma das etapas utilizando nosso exemplo anterior do concurseiro “João das Neves”.

**Definição objetivo:** acertar 80 questões da prova.

**Monitoramento** (avaliação do desempenho atual): realização do simulado.

**Comparação:** trata-se de comparar o resultado obtido no simulado (50 acertos), com o objetivo estabelecido / resultado desejado (80 acertos).

**Correção:** É necessário que João corrija os desvios que estão impedindo que ele alcance o resultado desejado/pretendido. Para isso, ele poderá, por exemplo, aumentar suas horas de estudo, aprimorar as revisões, etc.).

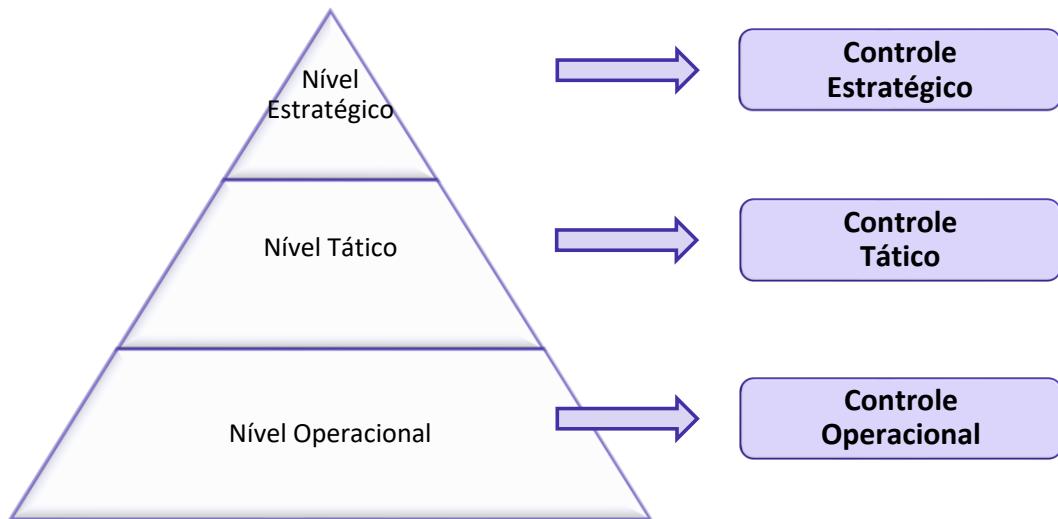


## 2 – Tipos de Controle (Classificações)

### 2.1 – Quanto ao Nível Organizacional

O planejamento é feito em todos os níveis organizacionais (estratégico, tático e operacional). Consequentemente, o controle também deve existir em todos os níveis organizacionais. Nesse sentido, no que se refere ao nível organizacional em que o controle ocorre, Chiavenato<sup>5</sup> destaca que o controle pode ser classificado em: Controle **Estratégico**, Controle **Tático** e Controle **Operacional**.

Vejamos cada um deles:



#### Controle Estratégico (Controle Organizacional ou Controle Institucional)

O Controle **Estratégico**, também chamado de Controle **Organizacional** ou Controle **Institucional**, é encontrado no nível Estratégico da organização e está diretamente relacionado ao Planejamento Estratégico.



**Lembre-se:** O Planejamento Estratégico é aquele realizado no nível institucional ou estratégico, pela alta cúpula da organização (presidentes e diretores). Ele envolve a

<sup>5</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração*, 3<sup>a</sup> edição. Barueri, Manole: 2014, p. 512-519.



organização como um todo e tem por objetivo nortear os caminhos que a organização deve seguir. Esse tipo de planejamento leva em consideração tanto o ambiente interno, quanto o ambiente externo. É voltado para o longo prazo e é orientado para o futuro.

Portanto, o **Controle Estratégico** tem por objetivo avaliar se os **planos** e **objetivos estratégicos** (definidos pelo planejamento estratégico) estão sendo **alcançados**.

Trata-se do tipo de controle que avalia os resultados e o desempenho **da organização como um todo**, levando em consideração tanto as **informações externas** quanto as **informações internas**. Tem forte orientação externa.

O Controle Estratégico busca **orientar a alta cúpula** da organização na **tomada de decisões**. É **genérico, sintético** e voltado para o **longo prazo**.

Como exemplos de controles estratégicos podem-se citar: Balanço Contábil, Relatórios Financeiros, Nível de satisfação dos usuários, e Análise do retorno sobre o investimento (RSI).

### Controle Tático

O Controle Tático é encontrado no nível Tático da organização e está diretamente relacionado ao Planejamento Tático.



**Lembre-se:** O planejamento tático é realizado no nível intermediário/gerencial. Ele envolve uma determinada unidade (departamento, área, divisão) da organização. Ele busca traduzir as estratégias “genéricas” e abrangentes, e transformá-las em ações específicas e direcionadas para determinada unidade da organização. É o “elo de ligação” entre o planejamento estratégico e o planejamento operacional. O planejamento tático é voltado para o médio prazo.

Portanto, o **Controle Tático** tem por objetivo avaliar se os **planos** e **objetivos táticos** (definidos pelo planejamento tático) estão sendo **alcançados**.

Trata-se do tipo de controle que avalia os resultados e o desempenho de **determinadas unidades** da organização (**departamentos**, áreas, divisão). Preocupa-se com a “**articulação interna**”.

É um pouco **menos genérico** e **mais detalhado** que o Controle Estratégico, e está voltado, normalmente, para o **médio prazo**.



Como exemplos de controles táticos podem-se citar: Controle Orçamentário e Contabilidade de Custos.

### Controle Operacional

O Controle Operacional é encontrado no nível Operacional da organização e está diretamente relacionado ao Planejamento Operacional.



**Lembre-se:** O planejamento operacional é realizado pelo nível administrativo mais baixo da organização. Ele se preocupa com “o que” e “como” fazer. Esse tipo de planejamento está direcionado para as atividades básicas do dia a dia, ou seja, está orientado para as tarefas rotineiras. Os planos operacionais estão voltados para a eficiência (foco nos “meios”). O planejamento operacional é orientado para o curto prazo.

Portanto, o **Controle Operacional** tem por objetivo avaliar se os **planos e objetivos operacionais** (definidos pelo planejamento operacional) estão sendo **alcançados**.

Trata-se do tipo de controle que avalia as **tarefas** e as **atividades específicas**. Ele analisa cada tarefa ou processo operacional de forma específica. Preocupa-se com a **eficiência** e o **consumo de recursos**.

É o **mais detalhado e mais analítico**, e está voltado para o **curto prazo**.

Como exemplos de controles operacionais podem-se citar: Controle de Inventário de Estoque, Controle de Qualidade e Programação *Just-in-time* (tipo de controle de inventário).

### **2.2 – Quanto ao Momento**

O controle pode ocorrer **antes** da atividade, **durante** a atividade ou **após** a atividade ter se encerrado. Nesse sentido, em relação ao momento, ou seja, ao tempo em que o controle ocorre, ele pode ser classificado em: **Controle Preventivo**, **Controle Simultâneo** e **Controle Posterior**. Vejamos cada um deles:



### Controle Preventivo (preliminar, pré-ação, avaliação diagnóstica, “ex ante”, ou pré-controle)

Trata-se do controle que ocorre **antes** da atividade ser executada. O controle preventivo tem por objetivo **identificar** e **prevenir** a ocorrência de problemas. Trata-se de um **controle proativo**, que se antecipa aos problemas, visando a evitar que eles ocorram.

Como as ações ainda não foram executadas, esse tipo de controle se baseia na **inspeção e verificação dos insumos** (recursos, máquinas, matérias primas, etc.), que serão utilizados nas atividades. O foco está, portanto, nos **insumos**.

### Controle Simultâneo (concorrente, monitoramento, ou “in itinere”)

Esse tipo de controle ocorre **durante** a execução da atividade. Em outras palavras, ocorre **concomitantemente** (ao mesmo tempo) em que a atividade está sendo executada.

As atividades são monitoradas e avaliadas **continuamente**, durante sua execução, com o objetivo de **corrigir os problemas** que eventualmente possam ocorrer. O controle simultâneo busca detectar e corrigir os desvios que ocorrem durante a execução das atividades. Trata-se de um **controle reativo**.

Como as atividades já estão sendo executadas, esse tipo de controle tem foco no **processo**.

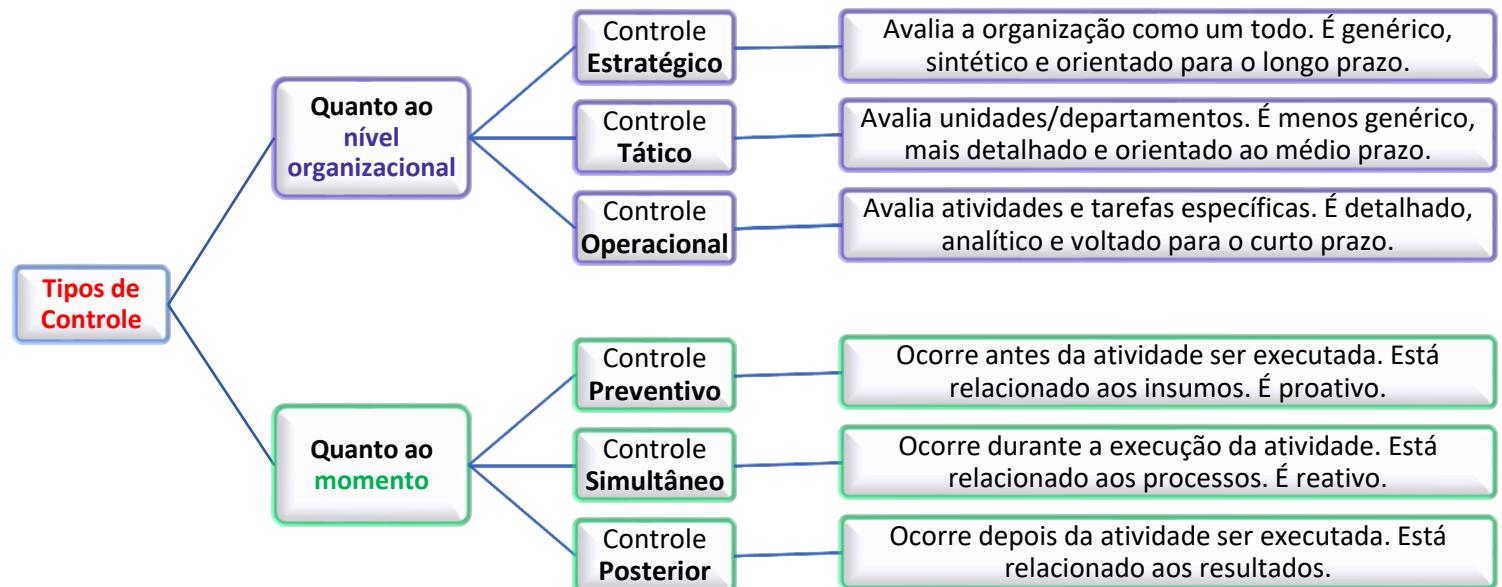
### Controle Posterior (pós-ação, avaliação somativa, feedback, controle por retroação, ou “ex post”)

O controle posterior ocorre **depois** que a atividade foi executada. Tem por objetivo **avaliar o desempenho** da atividade que já foi encerrada.

Como as atividades já foram executadas, o controle posterior busca identificar quais foram as **causas** dos problemas (dos desvios) para corrigi-los. O objetivo é evitar que os mesmos problemas ocorram novamente nas ações que serão executadas no futuro.

Ou seja, esse tipo de controle tem por objetivo evitar que os erros do passado ocorram novamente. Trata-se, portanto, de um tipo de controle que tem foco no **resultado**.





## INDICADORES DE DESEMPENHO

De acordo com Ferreira, Cassiolato e Gonzales (2009)<sup>6</sup>, “o **indicador** é uma **medida**, de ordem **quantitativa** ou **qualitativa**, dotada de significado particular e utilizada para organizar e captar as informações relevantes dos elementos que compõem o objeto da observação. É um recurso metodológico que informa empiricamente sobre a evolução do aspecto observado”.

Rua<sup>7</sup>, por sua vez, destaca que “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”.

Portanto, os indicadores servem para **monitorar** e **medir** o **desempenho** e os **resultados** organizacionais.



“Como assim, Stefan?”

Você se recorda do nosso exemplo do João das Neves?

<sup>6</sup> Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – SPI. *Indicadores de Programas: Guia Metodológico*. Disponível em:[http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/spi/publicacoes/100324\\_indicadores\\_programas-guia\\_metodologico.pdf](http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/spi/publicacoes/100324_indicadores_programas-guia_metodologico.pdf)

<sup>7</sup> RUA, Maria das Graças. *Desmistificando o problema: uma rápida introdução ao estudo dos indicadores*. Disponível em: <http://antigo.enap.gov.br/downloads/ec43ea4fUFAM-MariadasGraEstudoIndicadores-novo.pdf>



Pois bem.

O **indicador**, nesse exemplo, busca medir quantas questões João das Neves está acertando no simulado, para saber se ele está chegando perto de atingir o seu objetivo (a sua meta), ou então, se ele está se distanciando cada vez mais desse objetivo.

Perceba que se trata de uma medida (quantidade de acertos) que representa e quantifica uma informação relevante (desempenho na prova). Ou seja, representa o desempenho de um processo.

Para elaborar questões de concursos públicos, as bancas examinadoras costumam utilizar um documento produzido pelo saudoso Ministério do Planejamento, chamado “Guia Referencial para Medição de Desempenho e Manual para Construção de Indicadores”. Sendo assim, esse documento também servirá de base ao nosso estudo.

## 1 – Finalidades dos Indicadores

De acordo com o mencionado Guia, os indicadores têm as seguintes **finalidades**<sup>8</sup>:

- mensurar os resultados e gerir o desempenho;
- embasar a análise crítica dos resultados obtidos e do processo de tomada de decisão;
- contribuir para a melhoria contínua dos processos organizacionais;
- facilitar o planejamento e o controle do desempenho; e
- viabilizar a análise comparativa do desempenho da organização e do desempenho de diversas organizações atuantes em áreas ou ambientes semelhantes.

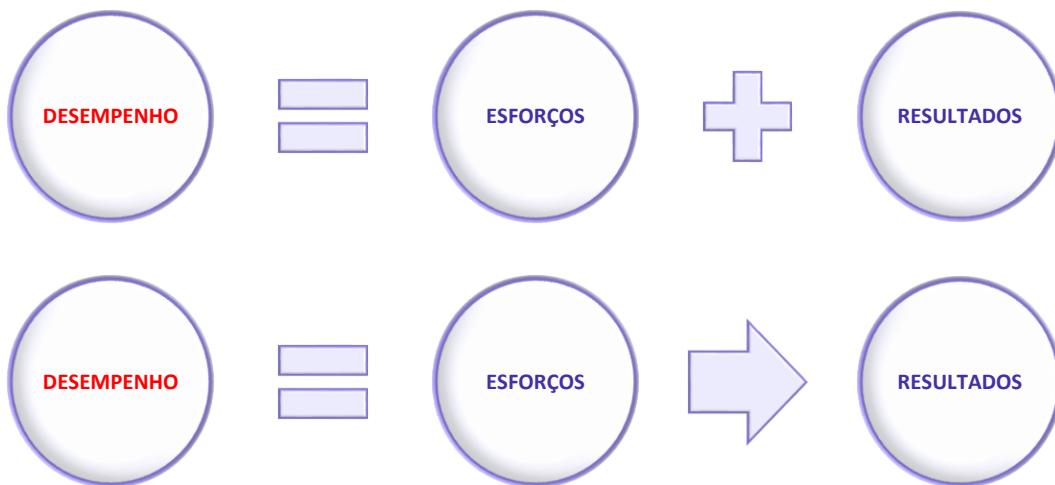
Os indicadores são utilizados para medir o desempenho. Portanto, também são chamados de **indicadores de desempenho**.

**Desempenho** pode ser entendido como os **esforços** que são empreendidos na direção de **resultados** a serem alcançados. Portanto, **desempenho = esforços + resultados** (ou então, **desempenho = esforços → resultados**).

---

<sup>8</sup> Ministério do Planejamento: Guia Referencial para Medição de Desempenho e Manual para Construção de Indicadores. Disponível em: <http://www.gespública.gov.br/content/guia-referencial-para-medi%C3%A7%C3%A3o-de-desempenho-e-manual-para-constru%C3%A7%C3%A3o-de-indicadores>





## 2 – Componentes Básicos dos Indicadores

Vejamos, a seguir, os **componentes básicos** de um indicador<sup>9</sup>:

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

**Fórmula:** padrão matemático que expressa à forma de realização do cálculo;

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

**Padrão de comparação:** índice arbitrário e aceitável para uma avaliação comparativa de padrão de cumprimento; e

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



Para entendermos melhor os componentes básicos dos indicadores, voltemos ao nosso exemplo de João das Neves.

<sup>9</sup> Ministério do Planejamento: Guia Referencial para Medição de Desempenho e Manual para Construção de Indicadores. Disponível em: <http://www.gespública.gov.br/content/guia-referencial-para-medi%C3%A7%C3%A3o-de-desempenho-e-manual-para-constru%C3%A7%C3%A3o-de-indicadores>



A **Medida**, é a quantidade de acertos.

O **Índice**, quando João decidiu que iria prestar o concurso, era 50 (ou seja, a quantidade de questões que ele estava acertando naquele momento)

O **Padrão de Comparação** é 80 (isto é, a quantidade de questões que João precisa acertar para ser aprovado). Em outras palavras, é um índice “aceitável”.

A **Meta** é 85 (ou seja, o número de questões que João precisa acertar para conseguir escolher a lotação que deseja).

“E a Fórmula, professor?”

A fórmula aparece quando existe mais de uma variável se “relacionando” com o indicador. Ela busca fazer a “ponderação” entre as variáveis existentes.

Nesse nosso exemplo de João das Neves não temos fórmula. Contudo, a formula estaria presente se no concurso que João das Neves fosse prestar houvesse “peso” entre as questões (por exemplo: metade das questões são específicas e tem peso 3 e a outra metade das questões são da parte geral e tem peso 1).

### 3 – Critérios Básicos dos Indicadores

O **Guia Referencial** para Medição de Desempenho e Manual para Construção de Indicadores elenca alguns **critérios básicos** (**critérios centrais**) que devem estar presentes para **garantir a operacionalização** dos indicadores. São eles:

**Seletividade (importância)**: os indicadores devem fornecer informações sobre as principais variáveis estratégicas e prioridades definidas de ações, produtos ou impactos esperados;

**Simplicidade, clareza, inteligibilidade e comunicabilidade**: os indicadores devem ser simples e compreensíveis, capazes de levar a mensagem e o significado. Os nomes e expressões devem ser facilmente compreendidos e conhecidos por todos os públicos interessados;

**Representatividade, confiabilidade e sensibilidade**: os indicadores devem ter capacidade de demonstrar a mais importante e crítica etapa de um processo, projeto etc. Deve-se captar as etapas mais importantes e críticas dos processos, no local certo, para que seja suficientemente representativo e abrangente. Os dados devem ser precisos, capazes de responder aos objetivos e coletados na fonte de dados correta e devem refletir tempestivamente os efeitos decorrentes das intervenções;



**Investigativos:** os dados disponibilizados pelos indicadores devem ser fáceis de analisar, sejam estes para registro ou para reter informações e permitir juízos de valor;

**Comparabilidade:** os indicadores devem ser facilmente comparáveis com as referências internas ou externas, bem como séries históricas de acontecimentos;

**Estabilidade:** os indicadores devem ter procedimentos gerados de forma sistemática e constante, sem muitas alterações e complexidades, uma vez que é relevante manter o padrão e permitir a série-histórica; e

**Custo-efetividade:** os indicadores devem ser projetados para serem factíveis e economicamente viáveis. Os benefícios em relação aos custos devem satisfazer todos os outros demais níveis. Nem todas as informações devem ser mensuradas, é preciso avaliar os benefícios gerados em detrimento do ônus despendido.

## 4 – Variáveis dos Indicadores

De acordo com o Tribunal de Contas da União (TCU)<sup>10</sup>, para a construção de indicadores de desempenho, quase sempre são utilizadas **variáveis** provenientes de um dos seguintes “grupos”: (em outras palavras, as variáveis que compõem os indicadores são as seguintes:)

**Custo:** Tem por objetivo indicar os **custos unitários** das tarefas, bem como os **custos totais** das ações programadas.

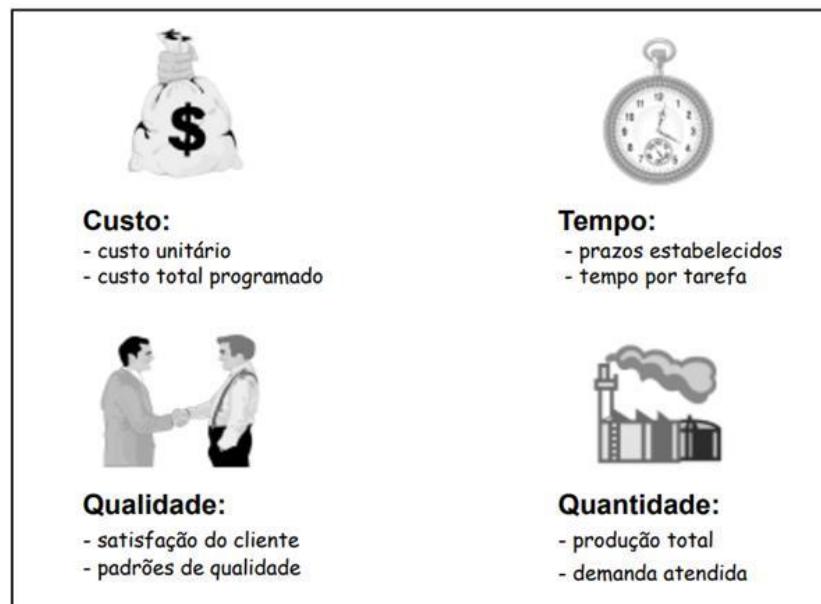
**Tempo:** Busca indicar em quanto **tempo cada tarefa está sendo executada** e se as ações estão sendo desenvolvidas dentro dos **prazos estabelecidos**.

**Qualidade:** Visa a mensurar a **satisfação** do “cliente/usuário”, bem como avaliar se os **padrões de qualidade** estão sendo atingidos.

**Quantidade:** Tem por objetivo mensurar a **produção total**, para avaliar se os **objetivos quantitativos** de produção foram atingidos, bem como para avaliar se a **demand**a dos “clientes/usuários” foi atendida.

<sup>10</sup> Tribunal de Contas da União (2000). *Técnica de Auditoria: Indicadores de Desempenho e Mapa de Produtos*. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A24FoA728E014FoB017AoE4F54>





Fonte: TCU (2000)

## 5 – Modelo para Mensuração de Desempenho: A Cadeia de Valor e os 6 Es do Desempenho

O Guia Referencial destaca que o **Modelo da Cadeia de Valor e os 6 Es do Desempenho** tem por objetivo **mensurar** o que deve ser realizado para seja produzido um **resultado significativo** no futuro.

De acordo com Bennett (1976) e Wholey (1979)<sup>11</sup>, "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 das atividades de uma organização e permite melhor **visualização do valor** ou do **benefício agregado** no processo, sendo utilizada amplamente na definição dos **resultados e impactos** de organizações".

Conforme vimos nessa aula, os indicadores são utilizados para medir o desempenho (desempenho = **esforços + resultados**). Nesse sentido, o Guia Referencial propõe uma **cadeia de valor** que identifica **06 dimensões**: 03 dimensões de **esforço** (**econemicidade, execução e excelência**) e 03 dimensões de **resultado** (são **eficiência, eficácia e efetividade**).

A partir da **combinação dessas dimensões**, é obtida a **mensuração do desempenho**.

<sup>11</sup> Bennett (1976) e Wholey (1979) *apud* Ministério do Planejamento: **Guia Referencial para Medição de Desempenho e Manual para Construção de Indicadores**. Disponível em: <http://www.gespública.gov.br/content/guia-referencial-para-medi%C3%A7%C3%A3o-de-desempenho-e-manual-para-constru%C3%A7%C3%A3o-de-indicadores>





6 Es do Desempenho	
Dimensões de Esforço	Dimensões de Resultado
Economicidade	Eficiência
Execução	Eficácia
Excelência	Efetividade

Vejamos cada uma dessas dimensões, conforme proposto pelo Guia Referencial:

**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.

Portanto, eficiência significa **fazer bem** alguma coisa. Fazer uma atividade de **forma correta**. Utilizar os **recursos** disponíveis da **melhor maneira possível**. Está associado à **produtividade** e ao **desempenho**; ao **modo** de se fazer algo. O foco é **INTERNO** e relaciona-se aos **MEIOS** e aos **CUSTOS** envolvidos. É a medida de avaliação da **utilização dos recursos**.

**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.

Em outras palavras, eficácia significa fazer a **coisa certa**. Fazer aquilo que deve ser feito para que os objetivos sejam alcançados. É atingir os **objetivos** ou as **metas** traçadas, independente dos custos envolvidos. O foco é **EXTERNO** e relaciona-se aos **FINS**. É a medida de avaliação do **alcance dos resultados**.

**Efetividade:** são os **impactos gerados** pelos produtos/serviços, processos ou projetos. A efetividade está vinculada ao grau de satisfação ou ainda ao valor agregado, a 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 diminuiu 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).

A efetividade, portanto, está relacionada ao **impacto** das ações. É alcançar os resultados pretendidos, de forma a **alterar a realidade**. Não basta alcançar os objetivos; deve haver **transformação**. O foco é **EXTERNO** e relaciona-se aos **IMPACTOS (benefícios gerados)** das ações desenvolvidas. É a medida de avaliação do **impacto gerado**.

**Execução:** refere-se à **realização** dos processos, projetos e planos de ação conforme estabelecidos. Indicadores de execução podem ser encontrados no monitoramento das ações do PPA.

**Economicidade:** está alinhada ao conceito de **obtenção e 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.

**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).



Vejamos um exemplo para deixar bem claro os conceitos de eficiência, eficácia e efetividade.

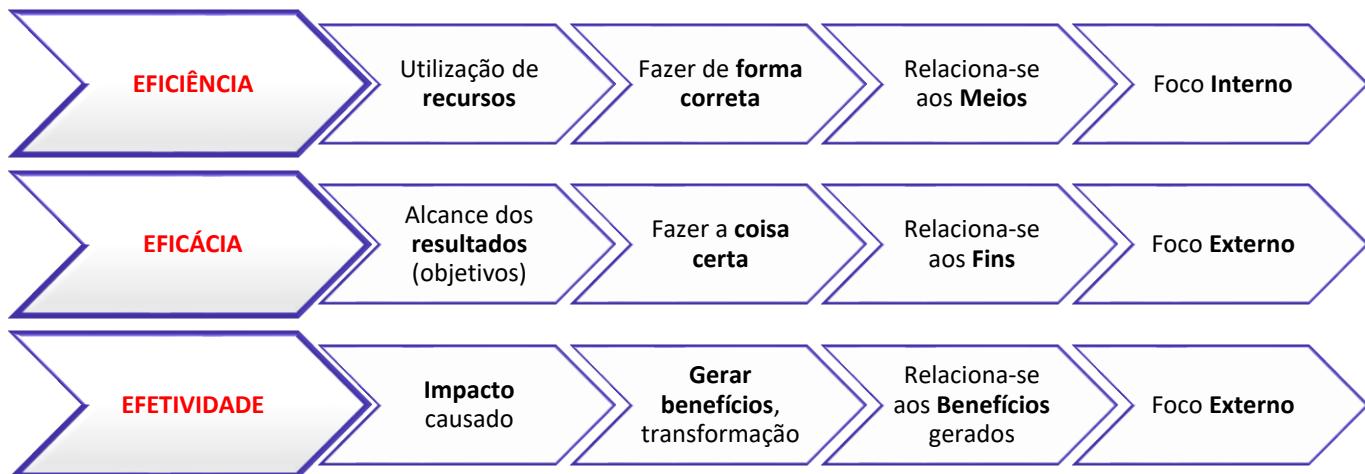
Pense em uma campanha de desarmamento que tenha o objetivo de recolher 1.000 armas, utilizando, para este fim, 100 servidores públicos, ao custo total de 200 mil reais. Com isso, espera-se que as mortes por arma de fogo sejam reduzidas em 50%.

Se esta campanha conseguir recolher, de fato, as 1.000 armas, utilizando 150 servidores ao custo de 300 mil reais, foi uma campanha **eficaz** (atingiu o objetivo de recolher 1.000 armas), mas **ineficiente** (utilizou 50% a mais dos recursos e dos servidores que estavam previstos).

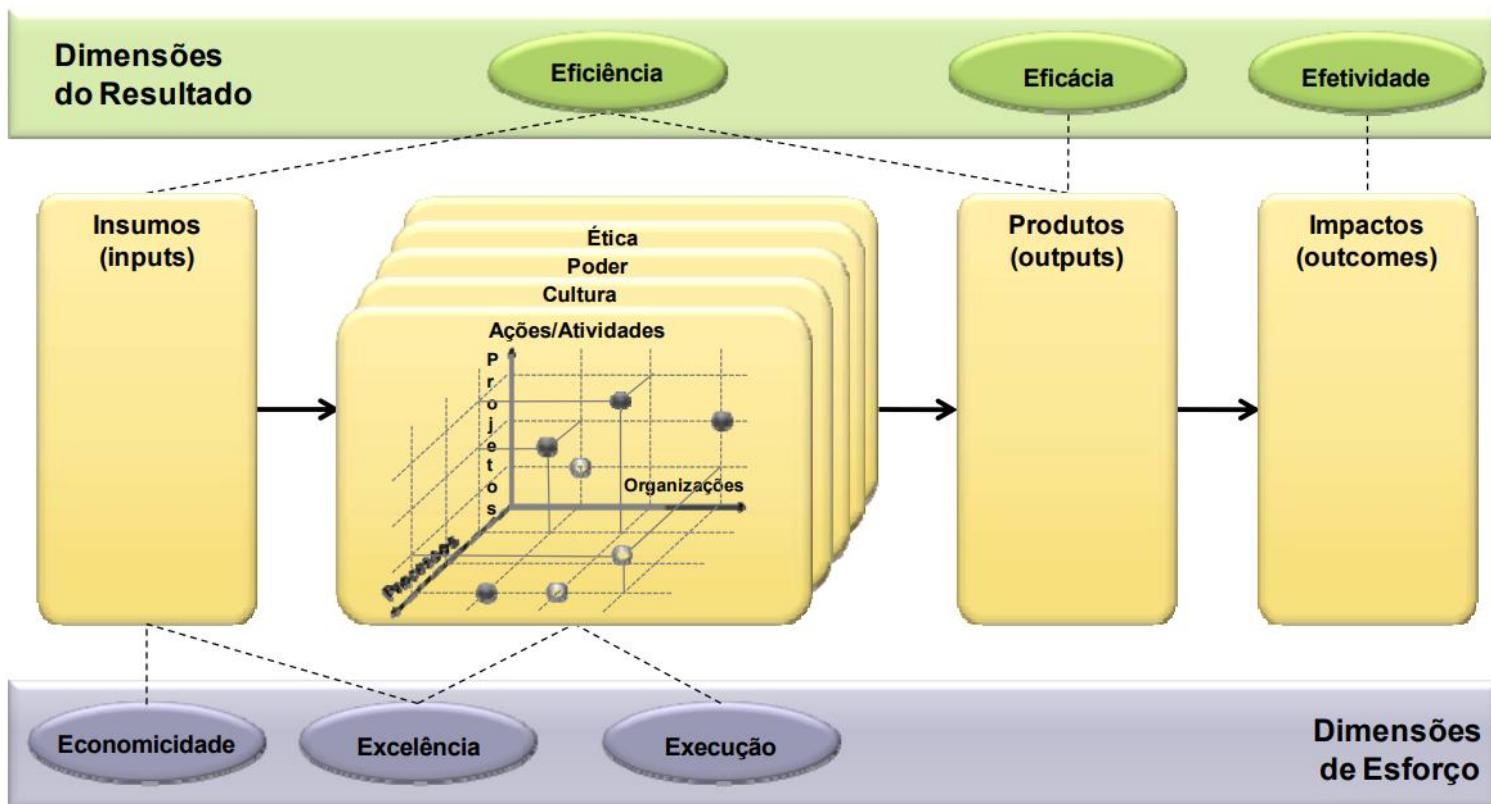
Por outro lado, se esta campanha conseguir recolher apenas 500 armas, utilizando 20 servidores ao custo de 40 mil reais, foi uma campanha bastante **eficiente** (gastou, proporcionalmente, bem menos do que o esperado). Contudo, foi uma campanha **ineficaz** (pois não atingiu o objetivo de recolher as 1.000 armas).



Por fim, em ambos os casos, se a campanha conseguir reduzir 50% das mortes por arma de fogo, será uma campanha **efetiva** (produziu impacto positivo na sociedade). Por outro lado, se o número de mortes se mantiver constante, terá sido uma campanha **inefetiva**.



Vejamos como essas **06 dimensões** são apresentadas na cadeia de valor<sup>12</sup>:



<sup>12</sup> Fonte: (Martins & Marini. Guia de Governança para Resultados, 2010) *apud* Ministério do Planejamento: **Guia Referencial para Medição de Desempenho e Manual para Construção de Indicadores**. Disponível em: <http://www.gespública.gov.br/content/guia-referencial-para-medi%C3%A7%C3%A3o-de-desempenho-e-manual-para-constru%C3%A7%C3%A3o-de-indicadores>



Perceba que cada uma das **dimensões** (eficiência, eficácia, efetividade, economicidade, excelência e execução) se relaciona a um ou mais **elementos** (insumos, ações, produtos e impactos) na cadeia de valor.



*"Beleza, Stefan! Eu percebi isso. Mas, ainda não estou conseguindo entender essa cadeira de valor. Poderia explicar melhor?"*

Com certeza, meu amigo! Você verá que é muito simples. Na verdade, trata-se exatamente dos conceitos que acabamos de estudar para cada uma das dimensões. Vamos lá:

Note que a **Eficiência** está relacionada (através de duas linhas tracejadas) com os **insumos** e com os **produtos**. Perceba que isso é exatamente o conceito de eficiência que acabamos de estudar. Vejamos: “eficiência é a relação entre os **produtos/serviços gerados (outputs)** com os **insumos utilizados**”.

Nesse mesmo sentido, a **Eficácia** está ligada (através da linha tracejada) apenas aos **produtos**. Isso pois a eficácia se refere à “**quantidade e qualidade de produtos** e serviços entregues ao usuário”. Em outras palavras, se relaciona aos **resultados**.

A **Efetividade**, por sua vez, está ligada (por uma linha tracejada) aos **impactos**. Perceba que é exatamente o conceito de efetividade que acabamos de estudar, qual seja: efetividade está relacionada aos “**impactos gerados** pelos produtos/serviços, processos ou projetos”.

A **Execução** refere-se à **realização** dos processos. Portanto, está ligada (pela linha tracejada) às **ações**.

A **Economicidade**, ao seu turno, está alinhada ao conceito de **obtenção e uso de recursos com o menor ônus possível**. Por esse motivo, na cadeia de valor, está ligada (pela linha tracejada) apenas aos **insumos**.

Por fim, a **Excelência** está relacionada à busca da melhor **execução e economicidade**. Portanto, na cadeia de valor, está ligada (pela linha tracejada) às **ações** (execução) e aos **insumos** (economicidade).

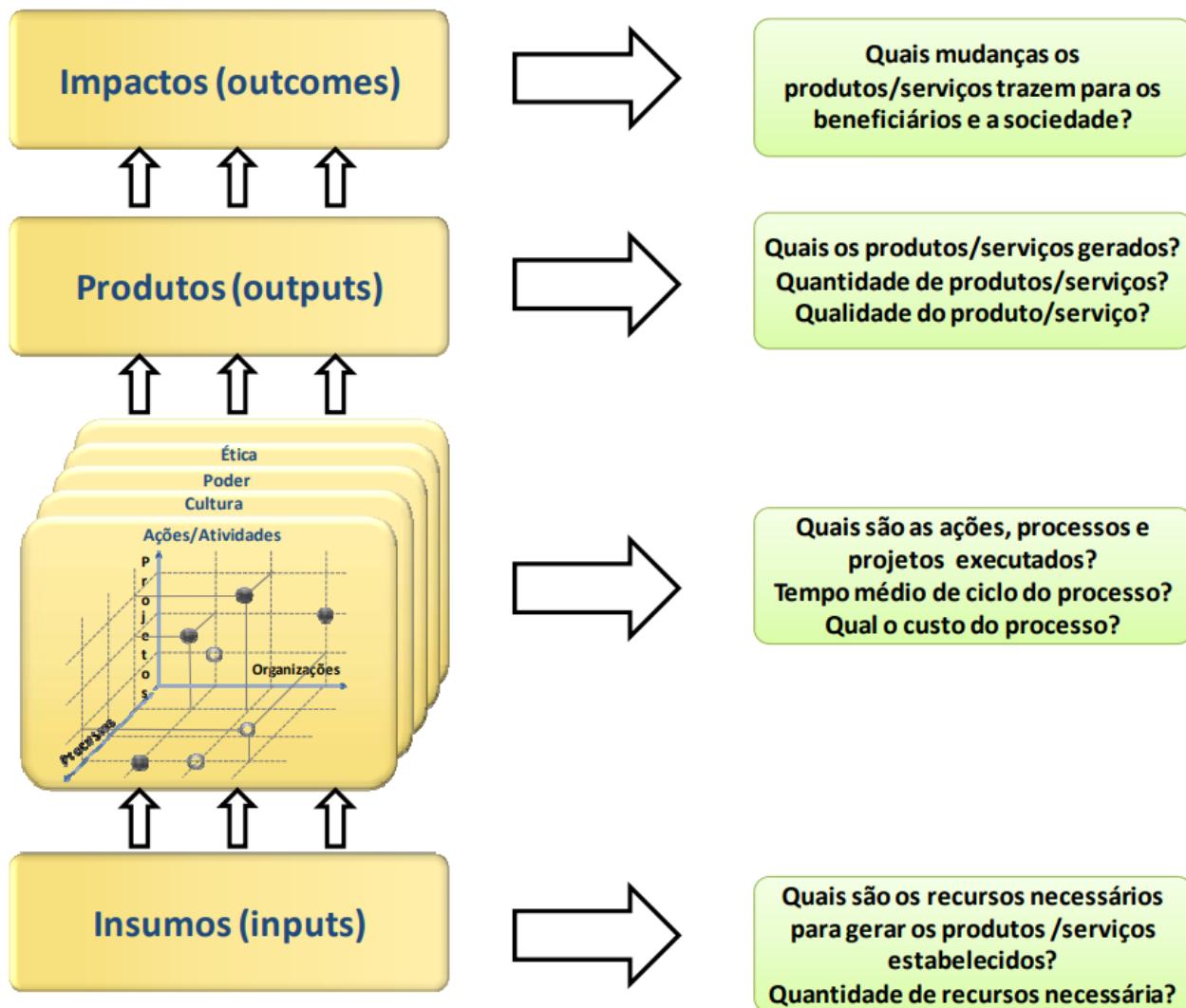
Em um primeiro momento parece difícil; mas, é bem simples. Não é mesmo? 😊

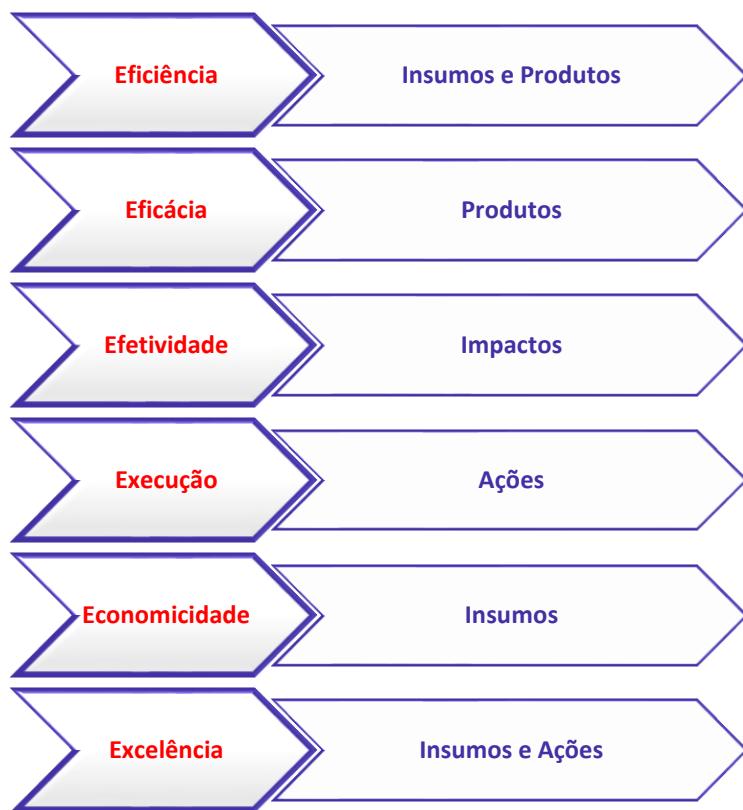
Ainda sobre a cadeia de valor, de modo geral, ela busca ilustrar o seguinte:



A Administração Pública, por exemplo, utiliza seus **insumos** (recursos financeiros, pessoal, etc.) para, através de **ações/atividades**, gerar **produtos/serviços** (policlínico, transporte, etc.) que causem algum **impacto** (segurança, bem-estar, etc.) na sociedade.

Para finalizarmos nosso estudo sobre a cadeia de valor, vejamos mais um esquema extraído do Guia Referencial, que traz os elementos (insumos, ações, produtos e impacto) da cadeia de valor, e as respectivas perguntas que devem ser respondidas em cada um desses elementos:





## 6 – Tipos/Classificações de Indicadores

### 6.1 – Quantitativos x Qualitativos

**Indicadores Quantitativos (objetivos):** são os indicadores que podem ser **obtidos objetivamente**, através de medições de “**números exatos**”. Eles são capazes de medir um resultado de forma objetiva. O valor numérico obtido representa o fenômeno que está sendo medido. Por exemplo: número de alunos aprovados, porcentagem de acertos nas provas, etc.

**Indicadores Qualitativos (subjetivos):** são indicadores mais **subjetivos** (dependem do **julgamento individual** de cada pessoa). Apesar de existirem metodologias para a aplicação desses indicadores, eles **podem variar** de pessoa para pessoa. Por exemplo: entrevistas, pesquisas de satisfação, observação direta, etc.

### 6.2 – Quanto ao nível hierárquico

No que se refere aos **níveis hierárquicos** em que estão relacionados, os indicadores podem ser:



**Indicadores Estratégicos:** estão diretamente ligados ao **planejamento estratégico** da organização. Relacionam-se ao monitoramento estratégico da empresa, à **missão, visão** e **propósitos “globais”** da organização. Deve conter variáveis que envolvam aspectos internos e externos da organização.

**Indicadores Táticos:** estão relacionados às **áreas/departamentos** da organização. Servem para verificar se as ações de cada área/departamento estão sendo devidamente realizadas, e contribuindo para que os objetivos estratégicos sejam alcançados.

**Indicadores Operacionais:** estão relacionados às **atividades e processos operacionais** da organização. Estão ligados aos procedimentos e operações.

### 6.3 – Quanto ao enfoque

**Indicadores de processo:** têm por objetivo monitorar os processos organizacionais (os meios). É um indicador relacionado à **eficiência**.

**Indicadores de resultado:** buscam avaliar e medir os resultados obtidos (os fins). Está relacionado à **eficácia**.

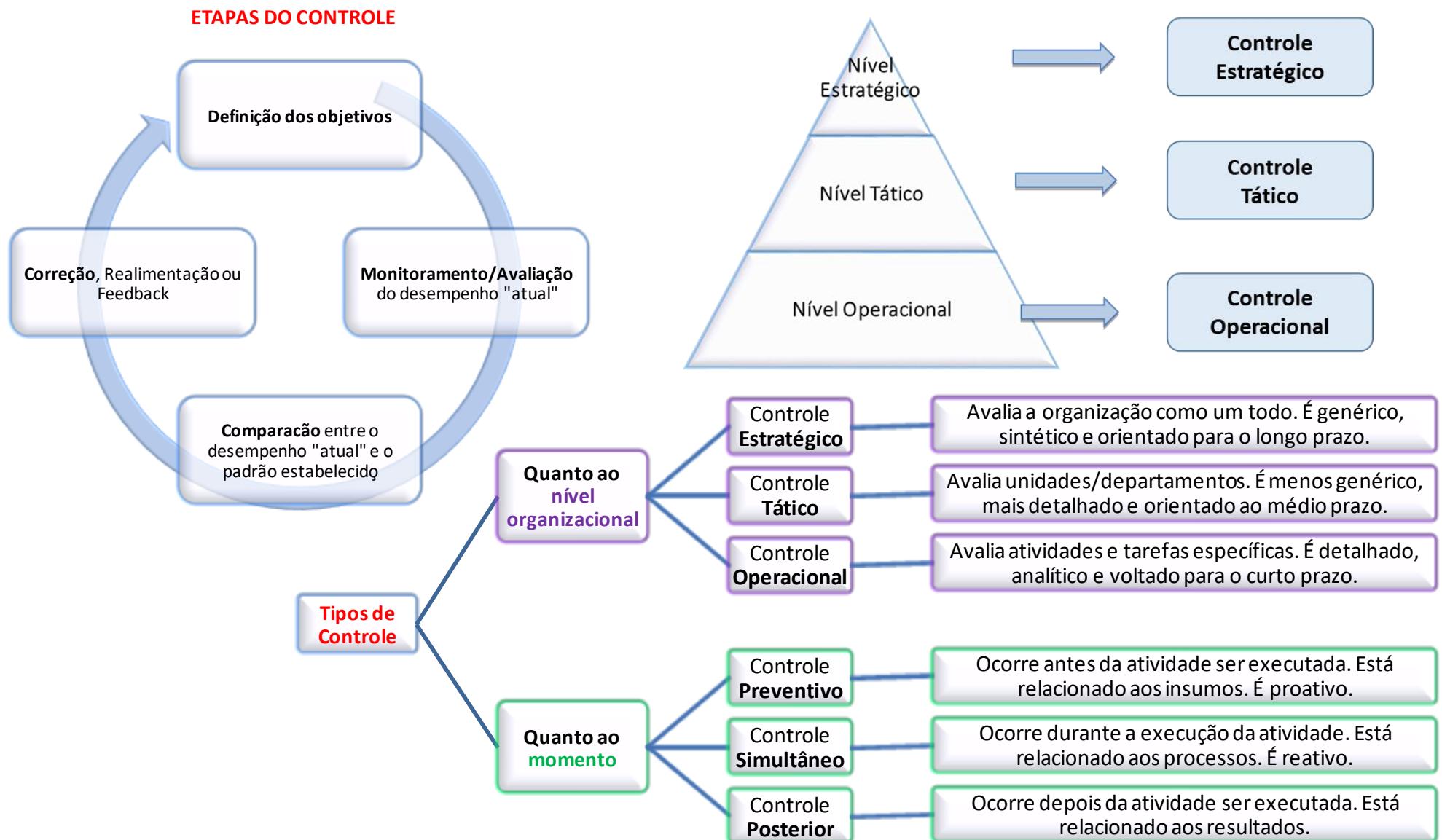
**Indicadores de impacto:** estão orientados aos impactos gerados pelos produtos. É um indicador relacionado à **efetividade**.

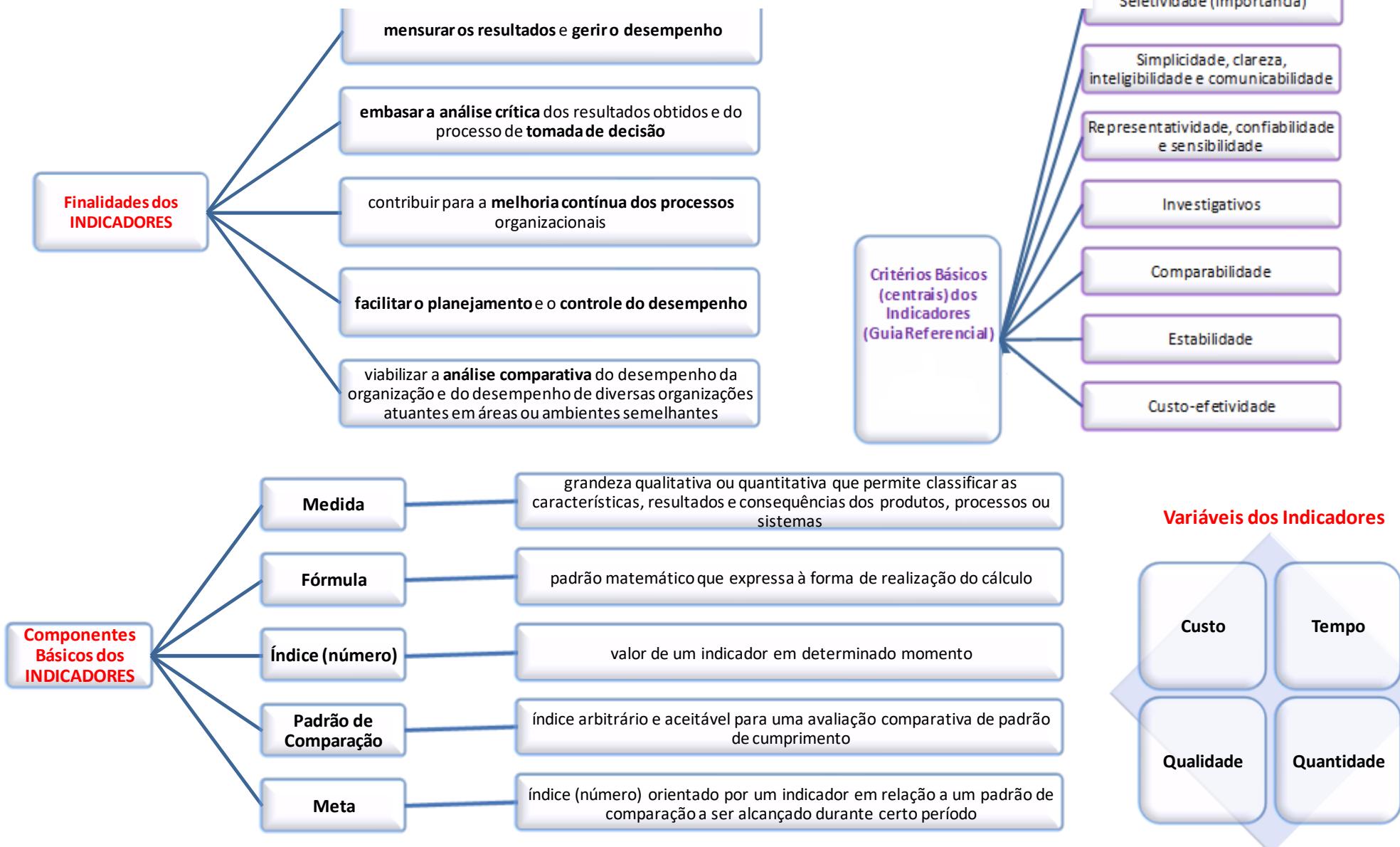


## RESUMO ESTRATÉGICO

Segue o RESUMO ESTRATÉGICO nas próximas páginas!



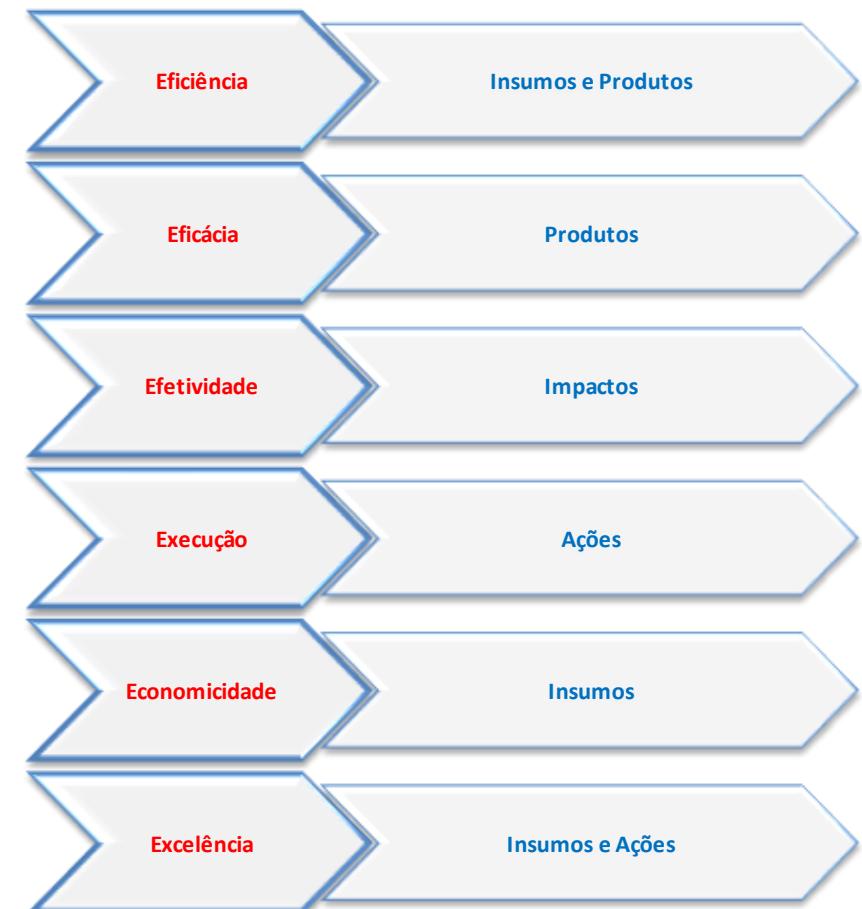
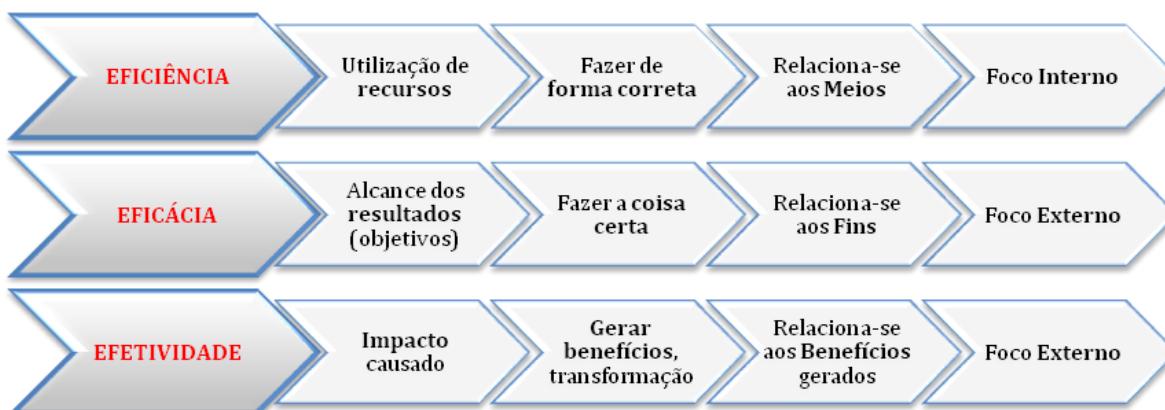




## SISTEMA DE VALORES E VISIONES DE DESEMPENHO



6 Es do Desempenho	
Dimensões de Esforço	Dimensões de Resultado
Economicidade	Eficiência
Execução	Eficácia
Excelência	Efetividade





## QUESTÕES COMENTADAS

### 1. (CESPE – EMAP - Assistente Portuário - 2018)

O sistema de controle deve incluir os seguintes aspectos: objetivo, medição, comparação e correção.

**Comentários:**

Isso mesmo! O processo de controle é composto por 04 etapas: Definição dos **objetivos**, Monitoramento/**Medição**, **Comparação** e **Correção**.

**Gabarito: correta.**

### 2. (CESPE – EMAP - Assistente Portuário - 2018)

O processo de controle compõe-se de padrões de controle, aquisição de informações, comparação e ação corretiva.

**Comentários:**

A questão traz, corretamente, as 04 etapas que compõe o processo de controle. Vejamos:

**Definição dos objetivos:** Etapa onde os **padrões de desempenho (padrões de controle)** são estabelecidos.

**Monitoramento / Medição / Avaliação:** Trata-se da etapa onde as **informações são coletadas (aquisição de informações)**.

**Comparação:** Trata-se de comparar o resultado obtido ("desempenho atual") com os objetivos ou padrões de desempenho anteriormente estabelecidos.

**Correção.** É a etapa onde realizam-se as ações corretivas.

**Gabarito: correta.**



### 3. (CESPE – EMAP - Analista Portuário - 2018)

Para que a comparação do desempenho seja feita por resultados, é condição obrigatória que a operação tenha sido concluída.

#### Comentários:

De fato, o **controle posterior** (pós-ação), que é um tipo de controle caracterizado pelo foco no **resultado**, ocorre **depois** que a atividade foi executada (ou seja, depois que a atividade já foi concluída).

#### Gabarito: correta.

---

### 4. (CESPE – STJ – Técnico Judiciário - 2018)

Ao gerenciar o desempenho de uma organização pública, é correto mensurar a satisfação do cidadão como um indicador de desempenho para os serviços públicos prestados.

#### Comentários:

Isso mesmo! A “satisfação do cidadão” é um bom exemplo de um indicador de desempenho para os serviços prestados pela organização pública.

#### Gabarito: correta.

---

### 5. (CESPE – EMAP - Assistente Portuário - 2018)

O controle tático é direcionado para o médio prazo e aborda cada unidade ou departamento da empresa ou cada conjunto de recursos isoladamente.

#### Comentários:

De fato, o controle tático avalia os resultados e o desempenho de determinadas unidades da organização (departamentos, áreas, divisão) e é direcionado, normalmente, para o médio prazo.

#### Gabarito: correta.

---

### 6. (CESPE – EBSERH – Tecnólogo em Gestão Pública - 2018)

Uma ação se mostra eficaz quando se verifica o uso racional e econômico dos insumos na produção de um bem ou serviço.

#### Comentários:



Uma ação se mostra **eficiente** quando se verifica o uso racional e econômico dos insumos na produção de um bem ou serviço. A eficiência que está relacionada à utilização racional dos recursos.

A eficácia, por sua vez, se relaciona aos resultados.

**Gabarito: errada.**

---

**7. (CESPE – EBSERH – Analista Administrativo - 2018)**

Balanço social, com ênfase nos temas de ética e responsabilidade social, é um tipo de controle de nível operacional das organizações.

**Comentários:**

O **Balanço Social** é um conjunto de informações que tem por objetivo divulgar a gestão econômico-social da empresa e apresentar, à sociedade, os resultados de sua responsabilidade social. Ou seja, ele busca demonstrar à sociedade as atividades desenvolvidas pela organização.

Assim como o Balanço Contábil, o Balanço Social é um tipo de controle de nível estratégico.

Mesmo que você não soubesse o exato significado de Balanço Social, ainda assim, por “lógica”, creio que seria possível deduzir que este tipo de controle não está relacionado ao nível operacional.

**Gabarito: errada.**

---

**8. (CESPE – EBSERH – Tecnólogo em Gestão Pública - 2018)**

A efetividade, na área pública, ocorre quando os bens e serviços resultantes de determinada ação alcançam os resultados mais benéficos para a sociedade.

**Comentários:**

Isso mesmo! A efetividade está relacionada aos impactos gerados pelas ações. Portanto, os **resultados benéficos** indicam que as ações **produziram impacto positivo** na sociedade.

**Gabarito: correta.**

---

**9. (CESPE – EBSERH – Enfermeiro – Administração Hospitalar - 2018)**

A busca pela economicidade na gestão de estoques de materiais em um órgão da administração pública é um objetivo que visa ao alcance da eficiência.

**Comentários:**

**A economicidade está alinhada ao conceito de obtenção e uso de recursos com o menor ônus possível, dentro dos requisitos e da quantidade exigidas pelo input.**

A eficiência, por sua vez, relaciona-se aos **meios**, aos **custos** envolvidos. É a medida de avaliação da **utilização dos recursos**.

Portanto, a busca pela economicidade, consequentemente, visa ao alcance da eficiência.

**Gabarito: correta.**

---

#### **10. (CESPE – EBSERH – Enfermeiro – Administração Hospitalar - 2018)**

A produtividade de um hospital pode ser avaliada por meio de indicadores como tempo de permanência e rotatividade de leitos; a efetividade utiliza dados como taxa de mortalidade e reinternações.

**Comentários:**

Assertiva correta!

Vamos entendê-la melhor:

O “tempo de permanência” dos pacientes, e a “rotatividade de leitos” (rotatividade dos “quartos” do hospital) indicam a quantidade de pacientes que esse hospital está atendendo em determinado período tempo. Portanto, em regra, quanto maior for a rotatividade e menor for o tempo de permanência dos pacientes, mais atendimentos serão realizados (mais pacientes serão atendidos).

Perceba que a “quantidade de recursos” utilizados pelo hospital, basicamente, sempre será a mesma. Afinal, os equipamentos e os funcionários do hospital são “fixos”.

Então, quanto mais pacientes forem atendidos, tanto melhor os “recursos disponíveis” estarão sendo utilizados. Em outras palavras, quanto mais atendimentos forem realizados, menor será a relação custo x atendimento (isto é, o “custo” de cada atendimento para o hospital será menor e, como consequência, o hospital obterá, em regra, maiores “lucros”). Portanto, de fato, trata-se de um conceito ligado à produtividade.

Já a “taxa de mortalidade” e a “taxa de reinternações” indicam se os serviços prestados pelo hospital estão, de fato, gerando impactos positivos na sociedade. Logo, se referem à efetividade.

**Gabarito: correta.**

---

#### **11. (CESPE – SEFAZ-RS – Auditor do Estado - 2018)**

A avaliação constitui um instrumento imprescindível para o conhecimento da viabilidade de programas e projetos governamentais. Nesse sentido, avaliar a eficácia consiste em



- a) obter explicações a respeito de programas e projetos governamentais a partir da perspectiva de pesquisadores.
- b) determinar ações que ajudem a otimizar o desempenho de instituições e programas.
- c) avaliar a relação entre as metas e os instrumentos explícitos e os resultados de determinado programa governamental.
- d) examinar a relação entre a implementação e o impacto social de determinado programa governamental.
- e) avaliar a relação entre o esforço empregado para implementar determinada política pública e os seus resultados.

#### Comentários:

Letra A: errada. A assertiva não faz qualquer sentido.

Letra B: errada. Mais uma vez, a assertiva não faz qualquer sentido.

Letra C: correta. Isso mesmo! A Eficácia está relacionada aos **resultados**.

Letra D: errada. É a **efetividade** que avalia o impacto social de determinado programa governamental.

Letra E: errada. Avaliar os esforços empregados (os meios, insumos) está relacionado à **eficiência**.

---

#### O gabarito é a letra C.

### 12. (CESPE – TRF 1ª Região – Analista Judiciário - 2017)

O controle, entendido como função administrativa, tem por objetivo monitorar e avaliar atividades, perpassando pelos níveis estratégico, tático e operacional da organização.

#### Comentários:

Perfeito! De fato, a função controle tem por objetivo monitorar e avaliar as atividades, e pode ser exercida nos três níveis organizacionais: estratégico, tático e operacional.

---

#### Gabarito: correta.

### 13. (CESPE – TRE-TO – Analista Judiciário - 2017)

No que tange ao alcance de uma meta preestabelecida, o desempenho de uma organização é avaliado quanto ao grau de



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

**Comentários:**

O atingimento das metas (**resultados**) está relacionado ao grau de **eficácia**.

**O gabarito é a letra D.**

---

**14. (CESPE – TCE-PE – Analista de Gestão - 2017)**

Caso um gestor deseje medir o desempenho de seus servidores na execução de processos administrativos por período de tempo, o único indicador disponível será a taxa expressa pelo percentual de tempo gasto por cada servidor na conclusão do processo em relação à média de tempo gasto pelo grupo de pessoas envolvidas nos processos.

**Comentários:**

Nada disso! Existem diversos outros indicadores que podem ser utilizados para medir o desempenho dos servidores por período de tempo.

Ao restringir à um “único” indicador, a questão torna-se errada.

**Gabarito: errada.**

---

**15. (CESPE – FUB – Auxiliar em Administração - 2016)**

Nas organizações, eficiência e eficácia são indicadores de desempenho monitorados pela administração no exercício da função denominada controle.

**Comentários:**

Isso mesmo! A **Eficiência** (relação entre os produtos/serviços gerados com os insumos utilizados - medida de avaliação da utilização dos recursos) e a **Eficácia** (quantidade e qualidade de produtos e serviços entregues - medida de avaliação do alcance dos resultados) são indicadores de desempenho monitorados pela organização relacionados ao exercício da **função controle**.

**Gabarito: correta.**

---



## 16. (CESPE – TCE-SC – Auditor Fiscal de Controle Externo - 2016)

O padrão de comparação, índice aceitável para avaliar comparativamente padrões de cumprimento, é um componente básico de indicador de desempenho.

### Comentários:

De fato, o padrão de comparação (índice arbitrário e aceitável para uma avaliação comparativa de padrão de cumprimento) é um dos componentes básicos dos indicadores de desempenho.

Os componentes básicos de um indicador são: Medida, Fórmula, Índice, **Padrão de comparação** e Meta.

### Gabarito: correta.

---

## 17. (CESPE – TCE-PA – Auditor de Controle Externo - 2016)

**Situação hipotética:** Após o planejamento, determinada organização elaborou e divulgou políticas e normas de funcionamento das ações organizacionais como forma de balizar a atuação de seus funcionários.

**Assertiva:** Nessa situação, a organização implantou o controle do tipo preliminar.  
**Comentários:**

### Comentários:

Perceba que a organização, antes mesmo da atividade ser executada, divulgou as políticas e as normas de funcionamento, com o objetivo de **prevenir a ocorrência de problemas**. De fato, trata-se de um **controle Preventivo (Preliminar)**, que se antecipa aos problemas.

### Gabarito: correta.

---

## 18. (CESPE – TCE-PR – Analista de Controle - 2016)

Assinale a opção correta a respeito de indicadores de desempenho.

- a) As variáveis que compõem um indicador de desempenho são custo, tempo e qualidade.
- b) Para melhorar a qualidade dos serviços prestados por determinada organização, um indicador que pode ser considerado é o índice que mede a reclamação dos usuários.
- c) Os indicadores de desempenho não são úteis para a tomada de decisão.
- d) Os valores do índice e da meta associada são suficientes para o entendimento do significado de determinado indicador de desempenho.



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

### Comentários:

Letra A: errada. De acordo com o TCU, as variáveis de um indicador são: Custo, Tempo, Qualidade e **Quantidade**. Portanto, por não ter mencionado a variável “quantidade”, a assertiva está errada.

Letra B: correto. Assertiva correta. De fato, o índice de “reclamação dos usuários” é um exemplo de indicador que pode ser utilizado para melhorar a qualidade dos serviços prestados por determinada organização.

Letra C: errada. Pelo contrário! Uma das finalidades dos indicadores é justamente **embasar o processo de tomada decisão**.

Letra D: errada. Nada disso. Só o índice e a meta não são suficientes para o entendimento do significado de determinado indicador.

Vamos pensar, por exemplo, em João das Neves que está estudando para o Cargo de Auditor Fiscal.

A **Medida**, é a quantidade de acertos.

O **Índice**, quando João decidiu que iria prestar o concurso, era 50 (ou seja, a quantidade questões que ele estava acertando naquele momento)

O **Padrão de Comparaçāo** é 80 (isto é, a quantidade de questões que João precisa acertar para ser aprovado).

A **Meta** é 85 (ou seja, o número de questões que João precisa acertar para conseguir escolher a lotação que deseja).

Imagine que você só tivesse as informações do **índice** e da **meta**. Então, você teria as seguintes informações disponíveis: “João das Neves está estudando para concurso, quando ele começou a estudar fez um simulado e “**obteve 50**” e para escolher a lotação que ele deseja, ele “**precisa obter 85**”. (50 o que???) (85 o que???)”

Certamente, você não iria entender coisa alguma. Não é mesmo?

Isso acontece, pois, a **medida** (no nosso exemplo, representada pela “quantidade de acertos”) é um elemento essencial para o bom entendimento do indicador. Fornecendo a “medida”, você já iria compreender melhor o contexto da situação. Vejamos: “João das Neves está estudando para concurso, quando ele começou a estudar, fez um simulado e “**obteve 50 acertos nas questões da prova**” e para escolher a lotação que ele deseja, ele “**precisa obter 85 acertos nas questões da prova**”.



Você percebeu que, após definirmos a “medida” (“quantidade de acertos”) o indicador ficou bem mais compreensível?

Podemos deixá-lo ainda melhor, incluindo o **padrão de comparação** (quantidade de questões que João precisa acertar para ser aprovado). Vejamos: “João das Neves está estudando para concurso, quando ele começou a estudar fez um simulado e “obteve **50 acertos nas questões da prova**”, para ser aprovado no concurso ele precisar “obter **80 acertos nas questões da prova**” (inclusão do “padrão de comparação”) e, para escolher a lotação que ele deseja, ele “precisa obter **85 acertos nas questões da prova**”.

Agora sim o indicador está bastante compreensível, não é mesmo?

Letra E: errada. A primeira parte da assertiva está correta. De fato, a eficiência é uma das dimensões dos indicadores de desempenho.

Contudo, a segunda parte da assertiva está errada. Isso porque a eficiência é a relação entre os produtos/serviços gerados (outputs) com os insumos utilizados, ou seja, está relacionada à utilização dos recursos.

É a **excelência** que se refere à conformidade a critérios e padrões de qualidade/excelência para a realização dos processos

**O gabarito é a letra B.**

---

#### **19. (CESPE – TCE-PA – Auditor de Controle Externo - 2016)**

A rigidez é um aspecto que deve ser observado em um sistema eficaz de controle para se evitar um julgamento individual que promova modificações quanto ao que está definido.

**Comentários:**

Pelo contrário!

A **Flexibilidade** (e não rigidez) é uma das características que um **sistema de controle eficaz** deve possuir.

**Gabarito: errada.**

---

#### **20. (CESPE – FUNPRESP-JUD – Assistente – Área Administrativa - 2016)**

Estabelecimento de critérios, mensuração de desempenho, comparação de resultados obtidos com resultados pretendidos e adoção de ações corretivas são fases da função de controle.

**Comentários:**



A questão traz, corretamente, as 04 etapas que compõe o processo de controle. Vejamos:

Definição dos objetivos: Etapa onde os **padrões de desempenho (estabelecimento dos critérios)** são estabelecidos.

Monitoramento / **Medição (Mensuração)** / Avaliação: Trata-se da etapa onde as informações são coletadas. Deve-se medir (mensurar) a atividade que está sendo desempenhada (isto é, medir o “desempenho atual”), para verificar se os resultados esperados estão sendo atingidos e quais correções devem ser realizadas.

**Comparaçāo:** Trata-se de comparar o resultado obtido (“desempenho atual”) com os objetivos ou padrões de desempenho anteriormente estabelecidos.

**Correção.** É a etapa onde realizam-se as ações corretivas.

**Gabarito: correta.**

---

## 21. (CESPE – DPU – Técnico - 2016)

Indicadores de desempenho são ferramentas utilizadas pela função controle.

**Comentários:**

Isso mesmo. Questão bem tranquila.

Os indicadores servem para monitorar e medir o desempenho e os resultados organizacionais. Portanto, são importantes ferramentas utilizadas pela função controle.

**Gabarito: correta.**

---

## 22. (CESPE – TCE-PA – Auditor de Controle Externo - 2016)

O controle do tipo feedback baseia-se nas seguintes quatro etapas: estabelecimento de padrões de desempenho; mensuração do desempenho; comparação do desempenho com os padrões estabelecidos; e elaboração da informação acerca dos desvios ou da distância entre o desempenho medido e os padrões estabelecidos.

**Comentários:**

O feedback é uma das **04 etapas** do processo de controle.

Vamos relembrá-las: Definição dos objetivos, Monitoramento, Comparação e Correção/Realimentação/**Feedback**.



Portanto, a questão está errada. O feedback é a última “etapa” do processo de controle (faz parte do processo de controle).

**Gabarito: errada.**

---

**23. (CESPE – FUNPRESP-JUD – Assistente – Área Administrativa - 2016)**

Além do monitoramento das atividades dos funcionários, a função denominada controle prevê ajustes nessas atividades para adaptá-las às metas estabelecidas.

**Comentários:**

Isso mesmo! A função controle, além de monitorar as atividades, prevê os ajustes para a correção dos desvios encontrados.

**Gabarito: correta.**

---

**24. (CESPE – TCE-PA – Auditor de Controle Externo - 2016)**

Inventário mensal do volume de materiais ou de produtos em estoque é característico de controle do tipo operacional.

**Comentários:**

Com efeito, o Controle de Inventário de Estoque é um tipo de controle operacional.

**Gabarito: correta.**

---

**25. (CESPE – FUB – Auxiliar em Administração - 2016)**

Eficácia se refere ao grau de atingimento de uma meta ou propósito organizacional.

**Comentários:**

Isso mesmo! A eficácia está relacionada aos **resultados** (atingimento dos objetivos/metas).

**Gabarito: correta.**

---

**26. (CESPE – FUB – Administrador - 2015)**

Para assegurar a realização de objetivos organizacionais, o processo de controle deve comparar resultados alcançados com resultados esperados.

**Comentários:**



De fato, uma das etapas do processo de controle é a comparação dos resultados obtidos/atingidos com os resultados esperados/desejados.

**Gabarito: correta.**

---

**27. (CESPE – CGE-PI – Auditor Governamental - 2015)**

Eficácia, definida como grau de alcance das metas programadas em determinado período de tempo, é uma das dimensões aferidas por meio dos indicadores de desempenho.

**Comentários:**

Assertiva perfeita! A **eficácia**, de fato, é uma das **dimensões** aferidas por meio dos indicadores de desempenho, e se refere ao grau de alcance das **metas/objetivos**. Se relaciona aos **resultados**.

**Gabarito: correta.**

---

**28. (CESPE – Polícia Federal – Administrador - 2014)**

O controle dos processos deve ocorrer anteriormente e durante a sua implementação em uma organização, nunca após seu término.

**Comentários:**

Nada disso! O controle pode ser preventivo (antes da ação), simultâneo (durante a ação) ou posterior (após o término da ação).

**Gabarito: errada.**

---

**29. (CESPE – Polícia Federal – Administrador - 2014)**

Na busca por melhoria contínua, é importante que se crie um conjunto de indicadores globais com os quais a empresa possa acompanhar seus resultados econômicos, financeiros, de qualidade e de produtividade. Além disso, esses indicadores devem possibilitar o desdobramento, de forma que o resultado lido pelo nível estratégico reflita o desempenho alcançado no nível operacional.

**Comentários:**

Questão perfeita! A assertiva conceitua muito bem a finalidade dos indicadores.

**Gabarito: correta.**

---

**30. (FGV – Câmara de Salvador-BA – Assistente Legislativo - 2018)**



Uma empresa vem enfrentando problemas de baixa produtividade da mão de obra e aumento significativo dos pedidos de demissão. A cúpula da empresa considera que seria importante adotar controles preventivos, a fim de evitar que esses problemas aconteçam. Seria um controle preventivo adequado à situação descrita:

- a) avaliação de desempenho;
- b) testes de seleção de recursos humanos;
- c) auditoria interna;
- d) supervisão direta;
- e) balanced scorecard de recursos humanos.

#### Comentários:

Letra A: errada. A avaliação de desempenho é um tipo de controle **posterior**.

Letra B: correta. De fato, os testes de seleção de RH são um tipo de controle preventivo. Pense comigo: se a empresa está tendo problemas de baixa produtividade relacionados à mão de obra, bem como um aumento significativo de pedidos de demissão, um bom exemplo de controle preventivo que pode ser adotado são os testes de seleção de RH.

Esses testes são realizados antes mesmo da contratação dos funcionários. Os testes terão por objetivo avaliar a capacidade dos funcionários, e também buscarão aferir se esses funcionários tenderão a “permanecer” na empresa. Veja: os testes são realizados antes mesmos das pessoas se tornarem funcionários da empresa. Portanto, são um tipo de controle preventivo.

Letra C: errada. A auditoria interna pode ser realizada tanto concomitantemente à realização das atividades (controle simultâneo), como posteriormente à realização das atividades (controle posterior).

Letra D: errada. A supervisão direta é um tipo de controle **simultâneo**. Ela consiste na observação direta do desempenho dos funcionários (presença física do chefe). Os problemas são corrigidos a medida em que vão ocorrendo.

Letra E: errada. Trata-se de um tipo de controle **posterior**.

**O gabarito é a letra B.**

---

#### 31. (FGV – IBGE – Agente Censitário - 2017)

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



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

- a) menos eficiente;
- b) mais eficiente;
- c) menos eficaz;
- d) mais eficaz;
- e) mais produtiva.

**Comentários:**

Perceba que o “**custo** de atendimento por cada refugiado”, em ambos os anos, foi o mesmo, ou seja: 1.000 reais. Portanto, a **eficiência** não foi maior, nem menor; isto é, a eficiência ou a “**produtividade**” (**utilização de recursos** por cada atendimento) foi a mesma.

Por sua vez, a **eficácia** foi maior em 2016. Ou seja, os **resultados** foram maiores (em 2016 foram atendidos mais refugiados).

Portanto, em 2016 a ONG foi **mais eficaz** que em 2015.

**O gabarito é a letra D.**

---

**32. (FGV – TRT 12ª Região – Analista Judiciário - 2017)**

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

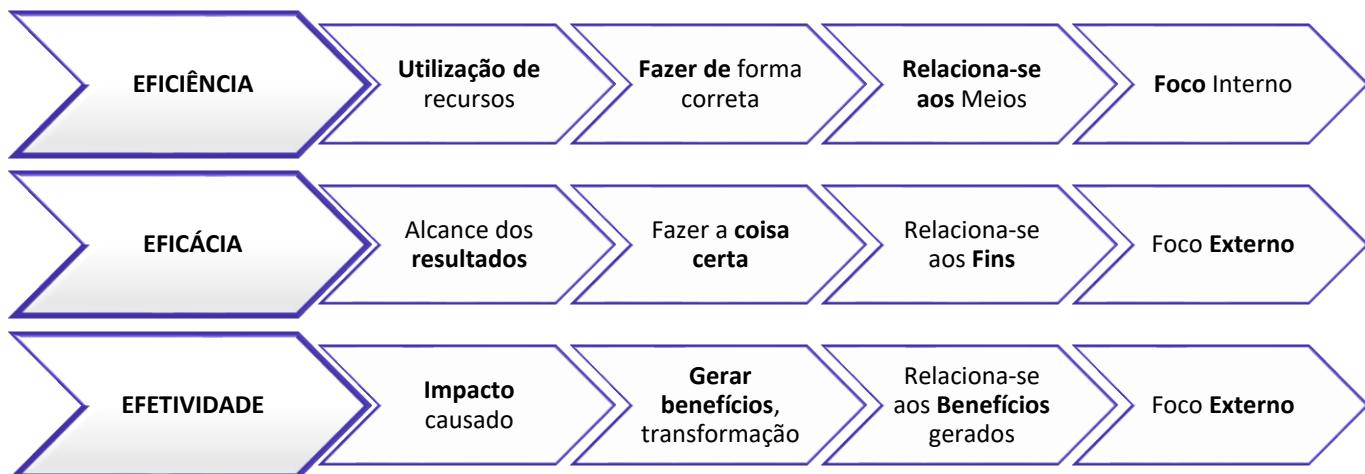
Em relação à eficácia, à eficiência e à efetividade nas organizações, é correto afirmar que:

- a) a eficácia é fazer bem as coisas, utilizando o mínimo de recursos;
- b) a eficiência tem ênfase nos processos e a eficácia nos resultados;
- c) um empregado é considerado eficaz quando sua produtividade é alta;
- d) a eficiência está mais relacionada com a escolha dos objetivos mais apropriados e ausência de desperdícios;
- e) a efetividade está relacionada à minimização dos recursos utilizados, sejam eles recursos como tempo, pessoas, capital ou equipamento.

**Comentários:**



Vejamos nosso esquema:



Letra A: errada. **Eficiência** que se relaciona a “fazer bem as coisas” (fazer as coisas de forma correta), e à utilização dos recursos.

Letra B: correta. Isso mesmo! A Eficiência tem foco nos meios (nos processos), e a eficácia tem foco nos fins (resultados).

Letra C: errada. A produtividade está relacionada à eficiência. Portanto, um empregado é considerado **eficiente** quando sua produtividade é alta.

Letra D: errada. De fato, a eficiência está relacionada à “ausência de desperdícios”. Contudo, **não se relaciona à “escolha dos objetivos mais apropriados”**.

Letra E: errada. É a **eficiência** que está relacionada à minimização (economia) dos recursos utilizados, sejam eles recursos como tempo, pessoas, capital ou equipamento. A efetividade, por sua vez, se relaciona aos impactos gerados.

**O gabarito é a letra B.**

### 33. (FGV – CODEBA – Técnico Portuário - 2016)

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

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

- a) Corrige os problemas depois que ocorrem e tem foco nos resultados.
- b) Corrige os problemas à medida que ocorrem e tem foco nos processos.



- c) Corrige os problemas à medida que ocorrem e tem foco nos insumos.
- d) Corrige os problemas à medida que ocorrem e tem foco nos resultados
- e) Corrige os problemas depois que ocorrem e tem foco nos insumos.

#### Comentários:

Letra A: errada. É o controle **posterior** que corrige os problemas depois que ocorrem e tem foco nos resultados.

Letra B: correta. Isso mesmo! O controle simultâneo corrige os problemas à medida que vão ocorrendo e tem foco nos processos.

Letra C: errada. De fato, o controle simultâneo corrige os problemas à medida que vão ocorrendo. Contudo, o controle que tem foco nos insumos é o controle **preventivo**.

Letra D: errada. De fato, o controle simultâneo corrige os problemas à medida que vão ocorrendo. Contudo, o controle que tem foco nos insumos é o controle **posterior**.

Letra E: errada. É o controle **posterior** que corrige os problemas depois que ocorrem. Por sua vez, é o controle **preventivo** que tem foco nos insumos.

**O gabarito é a letra B.**

---

#### 34. (FGV – IBGE – Analista - 2016)

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

- a) inspeção de matérias-primas e supervisão direta;
- b) controle estatístico de processos e testes de seleção de recursos humanos;
- c) inspeção da qualidade dos produtos e supervisão direta;
- d) inspeção de matérias-primas e testes de seleção de recursos humanos;
- e) inspeção da qualidade dos produtos e avaliação de desempenho.

#### Comentários:



Letra A: errada. De fato, inspeção de matérias-primas é um tipo de controle preventivo. Contudo, a **supervisão direta** é um tipo de controle **simultâneo**.

Letra B: errada. De fato, seleção de recursos humanos é um tipo de controle preventivo. Contudo, a **controle estatístico de processos** é um tipo de controle **simultâneo**.

Letra C: errada. **Inspeção da qualidade de produtos** é um tipo de controle **posterior**. A **supervisão direta** é um tipo de controle **simultâneo**.

Letra D: correta. Perfeito! Tanto a inspeção de matérias-primas (insumos), quanto testes de seleção de recursos humanos, são tipos de controles preventivos que podem auxiliar a organização em relação ao índice de produtos defeituosos e à baixa produtividade da mão de obra.

Letra E: errada. **Inspeção da qualidade de produtos** e **Avaliação de desempenho** são tipos de controle **posterior**.

**O gabarito é a letra D.**

---

### 35. (FGV – TJ-SC – Analista Administrativo - 2015)

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

- a) inspeção de matérias-primas;
- b) programa de manutenção preventiva;
- c) controle estatístico do processo;
- d) controle de qualidade das peças produzidas;
- e) definição de regras e procedimentos de produção.

#### Comentários:

Letra A: errada. A assertiva trouxe um exemplo de controle **preventivo**.

Letra B: errada. Trata-se de um tipo de controle **preventivo**.

Letra C: correta. Isso mesmo! De fato, o **controle estatístico do processo** é um controle simultâneo.

Letra D: errada. Trata-se de um controle **posterior**.

Letra E: errada. A assertiva trouxe um exemplo de controle **preventivo**.



**O gabarito é a letra C.**

---

### **36. (FCC – DPE-AM – Analista em Gestão - 2018)**

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

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

**Comentários:**

Pelo uso **racional dos recursos**, a ação mostrou **eficiente**.

Pelo **cumprimento dos objetivos**, a ação mostrou-se **eficaz**.

Por não ter atendido às expectativas do cidadão (ou seja, por não ter gerado impactos) a ação não foi efetiva (em outras palavras, foi **inefetiva**).

Portanto, o gabarito é a letra C.

**O gabarito é a letra C.**

---

### **37. (FCC – DPE-AM – Analista em Gestão - 2018)**

Suponha que determinado Estado, em face da superveniência de crise fiscal, tenha adotado um programa de contenção de gastos e racionalização do uso de recursos humanos e financeiros para a realização de programas e ações públicas em curso, objeto de um plano de metas traçado no início da gestão. Nesse cenário, foram descontinuadas algumas iniciativas em que a relação custo-benefício não se mostrava favorável e outras que não refletiam as prioridades atualmente



indicadas pela população, substituindo-as por outras que atendiam aos anseios expressados no momento presente. Nesse cenário, constata-se que a ação estatal pautou-se pela busca de

- a) eficácia, pelo uso racional de insumos e redução de custos, porém não eficiência, pela frustração de expectativas de parcela da população.
- b) economicidade, pela redução dos gastos, porém não eficiência, eis que não cumpridos os objetivos públicos em sua integralidade.
- c) efetividade, pela adoção de mecanismos de gerenciamento de prioridades, porém não eficácia, dada a impossibilidade de suspensão de todas as ações deficitárias.
- d) economicidade e efetividade, pela contenção de gastos e redução do número de programas, porém não eficiência, em razão do não cumprimento das metas iniciais.
- e) eficiência, com o uso racional de insumos na produção de bens e serviços, bem como efetividade, objetivando atingir as expectativas dos cidadãos com as ações públicas.

#### **Comentários:**

A “contenção de gastos e racionalização do uso de recursos humanos e financeiros” indica que a ação está buscando **eficiência**.

Por sua vez, o objetivo de “atender aos anseios expressados pela população no momento presente”, indica que a ação está buscando a **efetividade** (gerar impactos positivos na população).

Portanto, o gabarito é a letra E.

#### **O gabarito é a letra E.**

---

### **38. (FCC – TRT 2ª Região – Técnico Judiciário - 2018)**

No que concerne aos indicadores de desempenho da atuação da Administração Pública na busca da excelência, tem-se que:

- I. A eficiência está atrelada ao uso racional e econômico dos insumos disponíveis para a produção de bens ou serviços.
- II. A efetividade é expressão do atingimento dos objetivos fixados e dos resultados almejados pela sociedade com a atuação da Administração.
- III. A eficácia é uma medida de natureza estritamente financeira, usada no acompanhamento da execução orçamentária e financeira.

Está correto o que se afirma APENAS em



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

**Comentários:**

A **primeira assertiva** está correta. De fato, a eficiência está relacionada ao uso racional e econômico dos recursos/insumos disponíveis.

A **segunda assertiva** está correta. Muito cuidado com essa assertiva. Se a assertiva falasse apenas “atingimento dos objetivos fixados” estaríamos diante da eficácia.

Contudo, a assertiva foi mais além. Ela destacou o “atingimento dos objetivos fixados **e** dos resultados almejados pela sociedade”. Portanto, tratam-se dos impactos positivos gerados na sociedade.

Desta forma, a assertiva está correta. De fato, trata-se da efetividade.

A **terceira assertiva** está errada. Nada disso! A eficácia se relaciona ao atingimento dos resultados (objetivos).

**O gabarito é a letra B.**

---

**39. (FCC – CNMP – Analista - 2015)**

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

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

**Comentários:**



É o **Índice** que representa um número, ou seja, um valor de um indicador em determinado momento.

**O gabarito é a letra B.**

---

#### 40. (FCC – TRT 16ª Região – Analista Judiciário - 2014)

Sobre Indicadores de Desempenho é correto afirmar:

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

**Comentários:**

Letra A: errada. De fato, uma das dimensões é a Eficiência. Contudo, a eficiência está relacionada aos meios, aos recursos utilizados (e não aos resultados). Trata-se da relação entre os produtos/serviços gerados (outputs) com os insumos utilizados.

Letra B: errada. Pelo contrário! Uma das **finalidades** dos indicadores é exatamente **embasar** o processo de **tomada de decisão**.

Letra C: errada. As variáveis de um indicador são: Custo, Tempo, Qualidade e **Quantidade**. Portanto, por não ter mencionado a variável “quantidade”, a assertiva está errada.

Letra D: errada. Pelo contrário! Não se deve focar em todas as áreas. Na verdade, quem pretende medir tudo acaba não medindo nada. O controle deve ser **extremamente seletivo**. Afinal, medir custa tempo e dinheiro. O controle deve **focalizar nas atividades primordiais da organização**, dando ênfase às **atividades mais significativas** e que trazem maiores resultados à empresa.

Letra E: correta. Isso mesmo. O IDH é um tipo de indicador composto, que leva em consideração indicadores de educação, indicadores de saúde (longevidade) e indicadores de renda (econômicos).

**O gabarito é a letra E.**

---





## LISTA DE QUESTÕES

### LISTA DE QUESTÕES

#### 1. (CESPE – EMAP - Assistente Portuário - 2018)

O sistema de controle deve incluir os seguintes aspectos: objetivo, medição, comparação e correção.

#### 2. (CESPE – EMAP - Assistente Portuário - 2018)

O processo de controle compõe-se de padrões de controle, aquisição de informações, comparação e ação corretiva.

#### 3. (CESPE – EMAP - Analista Portuário - 2018)

Para que a comparação do desempenho seja feita por resultados, é condição obrigatória que a operação tenha sido concluída.

#### 4. (CESPE – STJ – Técnico Judiciário - 2018)

Ao gerenciar o desempenho de uma organização pública, é correto mensurar a satisfação do cidadão como um indicador de desempenho para os serviços públicos prestados.

#### 5. (CESPE – EMAP - Assistente Portuário - 2018)

O controle tático é direcionado para o médio prazo e aborda cada unidade ou departamento da empresa ou cada conjunto de recursos isoladamente.

#### 6. (CESPE – EBSERH – Tecnólogo em Gestão Pública - 2018)

Uma ação se mostra eficaz quando se verifica o uso racional e econômico dos insumos na produção de um bem ou serviço.

#### 7. (CESPE – EBSERH – Analista Administrativo - 2018)

Balanço social, com ênfase nos temas de ética e responsabilidade social, é um tipo de controle de nível operacional das organizações.



## 8. (CESPE – EBSERH – Tecnólogo em Gestão Pública - 2018)

A efetividade, na área pública, ocorre quando os bens e serviços resultantes de determinada ação alcançam os resultados mais benéficos para a sociedade.

## 9. (CESPE – EBSERH – Enfermeiro – Administração Hospitalar - 2018)

A busca pela economicidade na gestão de estoques de materiais em um órgão da administração pública é um objetivo que visa ao alcance da eficiência.

## 10. (CESPE – EBSERH – Enfermeiro – Administração Hospitalar - 2018)

A produtividade de um hospital pode ser avaliada por meio de indicadores como tempo de permanência e rotatividade de leitos; a efetividade utiliza dados como taxa de mortalidade e reinternações.

## 11. (CESPE – SEFAZ-RS – Auditor do Estado - 2018)

A avaliação constitui um instrumento imprescindível para o conhecimento da viabilidade de programas e projetos governamentais. Nesse sentido, avaliar a eficácia consiste em

- a) obter explicações a respeito de programas e projetos governamentais a partir da perspectiva de pesquisadores.
- b) determinar ações que ajudem a otimizar o desempenho de instituições e programas.
- c) avaliar a relação entre as metas e os instrumentos explícitos e os resultados de determinado programa governamental.
- d) examinar a relação entre a implementação e o impacto social de determinado programa governamental.
- e) avaliar a relação entre o esforço empregado para implementar determinada política pública e os seus resultados.

## 12. (CESPE – TRF 1ª Região – Analista Judiciário - 2017)

O controle, entendido como função administrativa, tem por objetivo monitorar e avaliar atividades, perpassando pelos níveis estratégico, tático e operacional da organização.

## 13. (CESPE – TRE-TO – Analista Judiciário - 2017)

No que tange ao alcance de uma meta preestabelecida, o desempenho de uma organização é avaliado quanto ao grau de



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

#### **14. (CESPE – TCE-PE – Analista de Gestão - 2017)**

Caso um gestor deseje medir o desempenho de seus servidores na execução de processos administrativos por período de tempo, o único indicador disponível será a taxa expressa pelo percentual de tempo gasto por cada servidor na conclusão do processo em relação à média de tempo gasto pelo grupo de pessoas envolvidas nos processos.

#### **15. (CESPE – FUB – Auxiliar em Administração - 2016)**

Nas organizações, eficiência e eficácia são indicadores de desempenho monitorados pela administração no exercício da função denominada controle.

#### **16. (CESPE – TCE-SC – Auditor Fiscal de Controle Externo - 2016)**

O padrão de comparação, índice aceitável para avaliar comparativamente padrões de cumprimento, é um componente básico de indicador de desempenho.

#### **17. (CESPE – TCE-PA – Auditor de Controle Externo - 2016)**

**Situação hipotética:** Após o planejamento, determinada organização elaborou e divulgou políticas e normas de funcionamento das ações organizacionais como forma de balizar a atuação de seus funcionários.

**Assertiva:** Nessa situação, a organização implantou o controle do tipo preliminar.  
Comentários:

#### **18. (CESPE – TCE-PR – Analista de Controle - 2016)**

Assinale a opção correta a respeito de indicadores de desempenho.

- a) As variáveis que compõem um indicador de desempenho são custo, tempo e qualidade.
- b) Para melhorar a qualidade dos serviços prestados por determinada organização, um indicador que pode ser considerado é o índice que mede a reclamação dos usuários.



- c) Os indicadores de desempenho não são úteis para a tomada de decisão.
- d) Os valores do índice e da meta associada são suficientes para o entendimento do significado de determinado indicador de desempenho.
- e) Uma das dimensões dos indicadores de desempenho é a eficiência, que mede a conformidade com critérios e padrões de qualidade e excelência.

#### **19. (CESPE – TCE-PA – Auditor de Controle Externo - 2016)**

A rigidez é um aspecto que deve ser observado em um sistema eficaz de controle para se evitar um julgamento individual que promova modificações quanto ao que está definido.

#### **20. (CESPE – FUNPRES-P-JUD – Assistente – Área Administrativa - 2016)**

Estabelecimento de critérios, mensuração de desempenho, comparação de resultados obtidos com resultados pretendidos e adoção de ações corretivas são fases da função de controle.

#### **21. (CESPE – DPU – Técnico - 2016)**

Indicadores de desempenho são ferramentas utilizadas pela função controle.

#### **22. (CESPE – TCE-PA – Auditor de Controle Externo - 2016)**

O controle do tipo feedback baseia-se nas seguintes quatro etapas: estabelecimento de padrões de desempenho; mensuração do desempenho; comparação do desempenho com os padrões estabelecidos; e elaboração da informação acerca dos desvios ou da distância entre o desempenho medido e os padrões estabelecidos.

#### **23. (CESPE – FUNPRES-P-JUD – Assistente – Área Administrativa - 2016)**

Além do monitoramento das atividades dos funcionários, a função denominada controle prevê ajustes nessas atividades para adaptá-las às metas estabelecidas.

#### **24. (CESPE – TCE-PA – Auditor de Controle Externo - 2016)**

Inventário mensal do volume de materiais ou de produtos em estoque é característico de controle do tipo operacional.

#### **25. (CESPE – FUB – Auxiliar em Administração - 2016)**

Eficácia se refere ao grau de atingimento de uma meta ou propósito organizacional.

#### **26. (CESPE – FUB – Administrador - 2015)**



Para assegurar a realização de objetivos organizacionais, o processo de controle deve comparar resultados alcançados com resultados esperados.

**27. (CESPE – CGE-PI – Auditor Governamental - 2015)**

Eficácia, definida como grau de alcance das metas programadas em determinado período de tempo, é uma das dimensões aferidas por meio dos indicadores de desempenho.

**28. (CESPE – Polícia Federal – Administrador - 2014)**

O controle dos processos deve ocorrer anteriormente e durante a sua implementação em uma organização, nunca após seu término.

**29. (CESPE – Polícia Federal – Administrador - 2014)**

Na busca por melhoria contínua, é importante que se crie um conjunto de indicadores globais com os quais a empresa possa acompanhar seus resultados econômicos, financeiros, de qualidade e de produtividade. Além disso, esses indicadores devem possibilitar o desdobramento, de forma que o resultado lido pelo nível estratégico reflita o desempenho alcançado no nível operacional.

**30. (FGV – Câmara de Salvador-BA – Assistente Legislativo - 2018)**

Uma empresa vem enfrentando problemas de baixa produtividade da mão de obra e aumento significativo dos pedidos de demissão. A cúpula da empresa considera que seria importante adotar controles preventivos, a fim de evitar que esses problemas aconteçam. Seria um controle preventivo adequado à situação descrita:

- a) avaliação de desempenho;
- b) testes de seleção de recursos humanos;
- c) auditoria interna;
- d) supervisão direta;
- e) balanced scorecard de recursos humanos.

**31. (FGV – IBGE – Agente Censitário - 2017)**

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

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



- a) menos eficiente;
- b) mais eficiente;
- c) menos eficaz;
- d) mais eficaz;
- e) mais produtiva.

### 32. (FGV – TRT 12ª Região – Analista Judiciário - 2017)

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

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

- a) a eficácia é fazer bem as coisas, utilizando o mínimo de recursos;
- b) a eficiência tem ênfase nos processos e a eficácia nos resultados;
- c) um empregado é considerado eficaz quando sua produtividade é alta;
- d) a eficiência está mais relacionada com a escolha dos objetivos mais apropriados e ausência de desperdícios;
- e) a efetividade está relacionada à minimização dos recursos utilizados, sejam eles recursos como tempo, pessoas, capital ou equipamento.

### 33. (FGV – CODEBA – Técnico Portuário - 2016)

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

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

- a) Corrige os problemas depois que ocorrem e tem foco nos resultados.
- b) Corrige os problemas à medida que ocorrem e tem foco nos processos.
- c) Corrige os problemas à medida que ocorrem e tem foco nos insumos.
- d) Corrige os problemas à medida que ocorrem e tem foco nos resultados



e) Corrige os problemas depois que ocorrem e tem foco nos insumos.

**34. (FGV – IBGE – Analista - 2016)**

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

- a) inspeção de matérias-primas e supervisão direta;
- b) controle estatístico de processos e testes de seleção de recursos humanos;
- c) inspeção da qualidade dos produtos e supervisão direta;
- d) inspeção de matérias-primas e testes de seleção de recursos humanos;
- e) inspeção da qualidade dos produtos e avaliação de desempenho.

**35. (FGV – TJ-SC – Analista Administrativo - 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.

**36. (FCC – DPE-AM – Analista em Gestão - 2018)**

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



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

### **37. (FCC – DPE-AM – Analista em Gestão - 2018)**

Suponha que determinado Estado, em face da superveniência de crise fiscal, tenha adotado um programa de contenção de gastos e racionalização do uso de recursos humanos e financeiros para a realização de programas e ações públicas em curso, objeto de um plano de metas traçado no início da gestão. Nesse cenário, foram descontinuadas algumas iniciativas em que a relação custo-benefício não se mostrava favorável e outras que não refletiam as prioridades atualmente indicadas pela população, substituindo-as por outras que atendiam aos anseios expressados no momento presente. Nesse cenário, constata-se que a ação estatal pautou-se pela busca de

- a) eficácia, pelo uso racional de insumos e redução de custos, porém não eficiência, pela frustração de expectativas de parcela da população.
- b) economicidade, pela redução dos gastos, porém não eficiência, eis que não cumpridos os objetivos públicos em sua integralidade.
- c) efetividade, pela adoção de mecanismos de gerenciamento de prioridades, porém não eficácia, dada a impossibilidade de suspensão de todas as ações deficitárias.
- d) economicidade e efetividade, pela contenção de gastos e redução do número de programas, porém não eficiência, em razão do não cumprimento das metas iniciais.
- e) eficiência, com o uso racional de insumos na produção de bens e serviços, bem como efetividade, objetivando atingir as expectativas dos cidadãos com as ações públicas.

### **38. (FCC – TRT 2ª Região – Técnico Judiciário - 2018)**

No que concerne aos indicadores de desempenho da atuação da Administração Pública na busca da excelência, tem-se que:



I. A eficiência está atrelada ao uso racional e econômico dos insumos disponíveis para a produção de bens ou serviços.

II. A efetividade é expressão do atingimento dos objetivos fixados e dos resultados almejados pela sociedade com a atuação da Administração.

III. A eficácia é uma medida de natureza estritamente financeira, usada no acompanhamento da execução orçamentária e financeira.

Está correto o que se afirma APENAS em

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

### 39. (FCC – CNMP – Analista - 2015)

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

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

### 40. (FCC – TRT 16<sup>a</sup> Região – Analista Judiciário - 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).





# GABARITO

## GABARITO

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



## Referências Bibliográficas

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração**, 3<sup>a</sup> edição. Barueri, Manole: 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**, 5<sup>a</sup> edição. Barueri, Manole: 2014.

GOMES, Josir Simeone. **Controle de gestão comportamental: textos e casos**. São Paulo, Atlas: 2014. pp. 5-8

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**, 8<sup>a</sup> edição. São Paulo, Atlas: 2011.

Ministério do Planejamento: **Guia Referencial para Medição de Desempenho e Manual para Construção de Indicadores**. Disponível em: <http://www.gespublica.gov.br/content/guia-referencial-para-medir-desempenho-e-manual-para-construir-indicadores>

Ministério do Planejamento. **Indicadores: Orientações Básicas Aplicadas à Gestão Pública**. Disponível em:[http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/indicadores\\_orientacoes\\_basicas\\_aplicadas\\_a\\_gestao\\_publica.pdf](http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/indicadores_orientacoes_basicas_aplicadas_a_gestao_publica.pdf)

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – SPI. **Indicadores de Programas: Guia Metodológico**. Disponível em:[http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/spi/publicacoes/100324\\_indicadores\\_programas-guia\\_metodologico.pdf](http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/spi/publicacoes/100324_indicadores_programas-guia_metodologico.pdf)

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Fundamentos da administração: conceitos e práticas essenciais**. São Paulo, Atlas: 2009.

RUA, Maria das Graças. **Desmistificando o problema: uma rápida introdução ao estudo dos indicadores**. Disponível em: <http://antigo.enap.gov.br/downloads/ec43ea4fUFAM-MariadasGraEstudoIndicadores-novo.pdf>

SOBRAL, F., & PEÇI, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**, 4<sup>a</sup> edição. São Paulo, Pearson Prentice Hall: 2008.

Tribunal de Contas da União (2000). **Técnica de Auditoria: Indicadores de Desempenho e Mapa de Produtos**. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A24F0A728E014F0B017A0E4F54>

Tribunal de Contas da União (2011). **Técnica de Indicadores de Desempenho para Auditorias**. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A158FE98EE0158FED65C6D4BFF>



# 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

Concursado(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.