



**By @kakashi\_copiador**

## **Aula 09 - Profº Vinícius de Oliveira**

*CNU (Bloco 1 - Infraestrutura, Exatas e Engenharia) Passo de Conhecimentos Específicos - Eixo Temático 1 - Gestão Governamental e Governança Pública - 2024 (Pós-Edital)*

**Tulio Lages, Vinicius Rodrigues de Oliveira**

23 de Janeiro de 2024

## DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

### Sumário

Introdução .....	1
Importância do Assunto .....	2
Roteiro de revisão e pontos do assunto que merecem destaque .....	3
Aposta estratégica .....	8
Questões estratégicas .....	12
Questionário de revisão e aperfeiçoamento .....	22
Perguntas .....	22
Perguntas com respostas .....	23
Conclusão .....	25
Lista de Questões Estratégicas .....	26
Gabarito .....	31

## INTRODUÇÃO

Olá, pessoal, tudo bem?

Daremos agora mais um Passo Estratégico rumo à aprovação! Hoje abordaremos o assunto **Desempenho Organizacional**.



## IMPORTÂNCIA DO ASSUNTO

O assunto **Desempenho Organizacional** possui um grau de incidência de **2,2%** nas questões analisadas, possuindo importância **ALTA** no contexto geral da matéria, conforme o seguinte esquema de classificação:

% de Cobrança	Importância
Até 0,9%	Baixa
De 1,0% a 1,9%	Média
De 2,0% a 4,9%	Alta
5,0% ou mais	Muito Alta

Bom, no assunto **Desempenho Organizacional**, os tópicos são assim distribuídos, em ordem decrescente de cobrança:

Tópico	% de cobrança
Dimensões do Desempenho	53%
Características dos Indicadores	47%



## ROTEIRO DE REVISÃO E PONTOS DO ASSUNTO QUE MERECEM DESTAQUE

A ideia desta seção é apresentar um roteiro para que você realize uma revisão completa do assunto e, ao mesmo tempo, destacar aspectos do conteúdo que merecem atenção.

Para revisar e ficar bem preparado no assunto **Desempenho Organizacional**, você precisa, basicamente, seguir os passos a seguir:

- Tenha sempre em mente que **Desempenho Organizacional** são formas de indicação quantificáveis de características **qualitativas** ou **quantitativas** de:
  - Processos
  - Objetivos e Metas
  - Impactos
  - Produtos
- Sempre associe **desempenho** aos **esforços** empreendidos na obtenção de resultados.
- Lembre-se que **indicadores** servem para:
  - **Gerir o desempenho** e permitir a mensuração dos resultados;
  - Dar **base para 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 controle do desempenho**;
  - Realizar a **comparação de desempenho** da organização com o de outras organizações.
- Familiarize-se com o **Modelo de Cadeia de Valor**, o qual é composto basicamente por:
  - **Insumos (ou Inputs)**: são os recursos utilizados dentro de qualquer atividade/processo que visem a obtenção de um produto. Os inputs não se limitam apenas a matérias-primas, mas incluem também os recursos humanos, o tempo, que também é considerado um recurso, etc.
  - **Ações**: são os processos propriamente ditos. São as atividades que irão realizar a modificação dos insumos em produtos.
  - **Produtos (ou Outputs)**: os produtos são o resultado dos insumos após passarem pelos processos (ações) e sofrerem todas as transformações, prontos para serem consumidos ou ofertados.
  - **Impactos (ou Outcomes)**: são as modificações na realidade que os produtos do processo promoveram. Estão relacionados com as transformações promovidas no contexto geral e o grau de satisfação dos clientes.
- Saiba que as **dimensões do desempenho** se dividem em **dimensões de resultado** e de **esforço**.



- As dimensões dos **RESULTADOS** são:
  - **Eficiência** – está relacionado à execução da tarefa com o **menor uso possível de recursos**. Realizar muito, com pouco. Está intimamente relacionado ao modo/meio de se fazer.
  - **Eficácia** – tem relação direta com **atingir metas/resultados**, sem avaliar necessariamente os recursos que foram utilizados. Está intimamente voltado para a finalidade proposta.
  - **Efetividade** – é um conceito que avalia se a atividade realizada teve de fato o **impacto inicialmente desejado**; se ela conseguiu efetivamente **mudar a realidade que se propôs** mudar.
- As dimensões dos **ESFORÇOS** são:
  - **Execução** - refere-se à realização dos processos, projetos e planos conforme foram estabelecidos.
  - **Excelência** - é a conformidade a critérios e padrões de qualidade/excelência para a realização dos processos, atividades e projetos na busca da melhor execução e economicidade, sendo um elemento transversal.
  - **Economicidade** - está alinhada ao conceito de obtenção e uso de recursos com o menor ônus possível, dentro dos requisitos e da quantidade exigidas pelo input, gerindo adequadamente os recursos financeiros e físicos.
- Entenda e memorize os **componentes básico de um indicador**, que, segundo o Gespública, são:
  - **Medida**: é a grandeza qualitativa ou quantitativa que permite classificar as características, resultados e consequências dos produtos, processos ou sistemas; *Exemplo: Tempo de atendimento*
  - **Fórmula**: é o padrão matemático que expressa a forma de realização do cálculo; *Exemplo: Tempo de atendimento = Hora de saída – hora de chegada.*
  - **Índice** (número): é o valor de um indicador em determinado momento; *Exemplo: 1:25 h no atendimento*
  - **Padrão/referência de comparação**: índice estipulado e aceitável para uma avaliação comparativa de padrão de cumprimento; *Exemplo: tempo máximo de atendimento 1:30h.*
  - **Meta**: índice (número) orientado por um indicador em relação a um padrão de comparação a ser alcançado durante certo período. *Exemplo: tempo ideal de atendimento – até 1:10h*
- Saiba **classificar os indicadores!** Seguem abaixo as principais formas:
  - Quanto ao **tipo de variável** mensurada: quantitativos ou qualitativos.
  - Quanto ao **nível hierárquico**: estratégicos, táticos e operacionais.
  - Quanto à sua **natureza**: de processo, de resultado e de impacto.
  - Associados ao uso do **Balanced Scorecard**: de resultado (*lag*) e de tendência (*lead*)



➤ Além das classificações acima, há uma outra forma de classificar indicadores, muito relevante para concursos públicos:

- **Indicadores Estratégicos:** associados aos objetivos estratégicos.
- **Indicadores de Processo:** relacionados às características do processo, os quais se subdividem em:
  - Indicadores de **Produtividade (eficiência)**
  - Indicadores de **Qualidade (eficácia)**
  - Indicadores de **Efetividade (impacto)**
  - Indicadores de **Capacidade**
- **Indicadores de Projetos:** vinculados à medição do projeto (esforço temporário para produto exclusivo)

➤ Familiarize-se com as **propriedades** inerentes aos indicadores

Pode-se separar as propriedades dos indicadores em dois grupos distintos:

- **Propriedades Essenciais:** são aquelas que qualquer indicador deve apresentar e sempre devem ser consideradas como critérios de escolha, independente da fase do ciclo de gestão em que se encontra a política sob análise (Planejamento, Execução, Avaliação etc.). São elas:
  - **Utilidade:** Deve suportar decisões, sejam no nível operacional, tático ou estratégico. Os indicadores devem, portanto, basear-se nas necessidades dos decisores;
  - **Validade:** capacidade de representar, com a maior proximidade possível, a realidade que se deseja medir e modificar. Um indicador deve ser significativo ao que está sendo medido e manter essa significância ao longo do tempo;
  - **Confiabilidade:** indicadores devem ter origem em fontes confiáveis, que utilizem metodologias reconhecidas e transparentes de coleta, processamento e divulgação;
  - **Disponibilidade:** os dados básicos para seu cômputo devem ser de fácil obtenção.
- **Propriedades Complementares:** são também muito importantes, mas podem ser alvo de uma análise de trade-off dependendo da avaliação particularizada da situação. São elas:
  - **Simplicidade:** indicadores devem ser de fácil obtenção, construção, manutenção, comunicação e entendimento pelo público em geral, interno ou externo.
  - **Clareza:** geralmente um indicador é definido como uma divisão entre duas variáveis básicas; é formado, portanto, por um numerador e um denominador, ambos compostos por dados de fácil obtenção. Eventualmente, porém, ele pode ser complexo na sua fórmula, envolvendo muitas variáveis. Em todo caso, porém, é imprescindível que seja claro, atenda à necessidade do decisor e que esteja adequadamente documentado.
  - **Sensibilidade:** capacidade que um indicador possui de refletir tempestivamente as mudanças decorrentes das intervenções realizadas;



- **Desagregabilidade:** capacidade de representação regionalizada de grupos sociodemográficos, considerando que a dimensão territorial se apresenta como um componente essencial na implementação de políticas públicas;
  - **Economicidade:** capacidade do indicador de ser obtido a custos módicos; a relação entre os custos de obtenção e os benefícios advindos deve ser favorável;
  - **Estabilidade:** capacidade de estabelecimento de series históricas estáveis que permitam monitoramentos e comparações das variáveis de interesse, com mínima interferência causada por outras variáveis;
  - **Mensurabilidade:** capacidade de alcance e mensuração quando necessário, na sua versão mais atual, com maior precisão possível e sem ambiguidade;
  - **Auditabilidade:** ou rastreabilidade, qualquer pessoa deve sentir-se apta a verificar a boa aplicação das regras de uso dos indicadores (obtenção, tratamento, formatação, difusão, interpretação).
- Além dessas propriedades, é importante que o processo de escolha de indicadores considere os seguintes aspectos:
- **Publicidade:** os indicadores devem ser públicos, isto é, conhecidos e acessíveis a todos os níveis da instituição, bem como à sociedade e aos demais entes da administração pública.
  - **Temporalidade:** a identificação dos indicadores de desempenho deve considerar algumas questões temporais: em primeiro lugar o momento em que deve começar a medição; em segundo lugar a disponibilidade de obtenção quando os diferentes resultados começarem a acontecer; e, por fim, a possibilidade de que, por meio dessas medidas, seja possível realizar um acompanhamento periódico do desempenho do Programa.
  - **Factibilidade:** os dados necessários para as medições se constituem em informações que fazem parte dos processos de gestão da instituição e, portanto, obtidas através de instrumentos de coleta, seja por amostra ou censo, estatísticas, aplicação de questionários, observação etc., dependendo do aspecto a ser medido. Uma proposta de elaboração de indicadores deverá permitir dispor de indicadores de medição factível, em momentos adequados e com uma periodicidade que equilibre as necessidades de informação com os recursos técnicos e financeiros.
- Tenha em mente que há diversas formas de sistematizar os requisitos dos indicadores. Outra forma de sintetizá-los, bastante comum em provas, é a seguinte:
- **Disponibilidade:** facilidade de acesso para coleta, estando disponível a tempo;
  - **Simplicidade:** facilidade de ser compreendido;
  - **Praticidade:** garantia de que realmente funciona na prática e permite a tomada de decisões gerenciais;
  - **Economicidade:** os benefícios devem ser maiores que os custos incorridos na medição;



- **Estabilidade:** permanência no tempo, permitindo a formação de série histórica;
- **Adaptabilidade:** capacidade de resposta às mudanças de comportamento e exigências;
- **Rastreabilidade:** facilidade de identificação da origem dos dados, seu registro e manutenção;
- **Representatividade:** expressar bem a realidade que representa ou mede, ou seja, os aspectos mais importantes;
- **Confiabilidade e sensibilidade:** atender às etapas críticas dos processos, serem importantes e abrangentes.

➤ Saiba diferenciar a **análise custo-benefício** da **análise custo-efetividade**:

- A **análise custo-benefício** relaciona os **benefícios** obtidos por um programa com os **custos** nele incorridos (**viés econômico**).
- A **análise custo-efetividade** propõe a **comparação dos custos** de políticas ou projetos para se atingirem determinados **objetivos** (**menor custo para mesmo impacto**).

➤ Por fim, relembre as diferenças entre **objetivos**, **metas** e **planos**:

- **Objetivo** é um estado ou situação desejados (aspecto qualitativo).
- **Meta** é um desdobramento do objetivo em etapas intermediárias e aferíveis (aspecto quantitativo).
- **Plano** é o conjunto organizado de ações e metas necessárias à consecução dos objetivos.



## APOSTA ESTRATÉGICA

*A ideia desta seção é apresentar os pontos do conteúdo que mais possuem chances de serem cobrados em prova, considerando o histórico de questões da banca em provas de nível semelhante à nossa, bem como as inovações no conteúdo, na legislação e nos entendimentos doutrinários e jurisprudenciais<sup>1</sup>.*

Dentro do assunto **Desempenho Organizacional**, o subtópico **Dimensões do Desempenho** é um forte candidato a aparecer na sua prova.



As **dimensões do desempenho** se dividem em dimensões dos **RESULTADOS** e dos **ESFORÇOS**.



➤ As dimensões dos **RESULTADOS** são:

- **Eficiência:** é a **relação** entre os **produtos/serviços** gerados (**outputs**) com os **insumos** utilizados (**inputs**), usualmente sob a forma de custos ou produtividade.
  - 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.
  - Relaciona-se com os **OUTPUTS** e com os **INPUTS**.
- **Eficácia:** é a quantidade e qualidade de **produtos e serviços entregues** ao usuário.
  - Indicadores de eficácia podem ser definidos a partir da Carta de Serviços do órgão.
  - Relaciona-se com os **OUTPUTS**.

---

<sup>1</sup> Vale deixar claro que nem sempre será possível realizar uma aposta estratégica para um determinado assunto, considerando que às vezes não é viável identificar os pontos mais prováveis de serem cobrados a partir de critérios objetivos ou minimamente razoáveis.



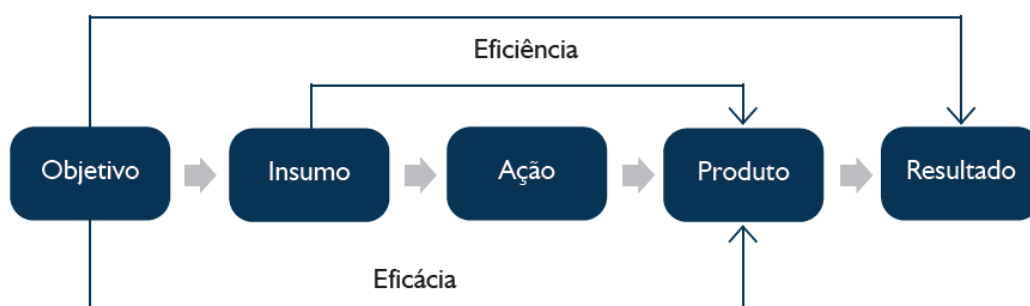
- **Efetividade:** é o **impacto gerado pelos produtos/serviços, processos ou projetos**. Está vinculada ao **grau de satisfação** ou ainda ao **valor agregado**.
  - Deve ser associada à **transformação da realidade**.
  - É mais difícil de ser mensurada e está relacionada com a **missão da instituição**.
  - Indicadores de efetividade podem ser encontrados na dimensão estratégica do Plano Plurianual (PPA).
  - Relaciona-se com os **OUTCOMES**.

➤ As dimensões dos **ESFORÇOS** são:

- **Execução:** refere-se à **realização dos processos, projetos e planos** conforme foram estabelecidos.
  - Indicadores de execução podem ser encontrados no monitoramento das ações do PPA.
  - Relaciona-se com as **AÇÕES**.
- **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).
  - Relaciona-se com os **INPUTS** e com as **AÇÕES**.
- **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.
  - Relaciona-se com os **INPUTS**.



Efetividade

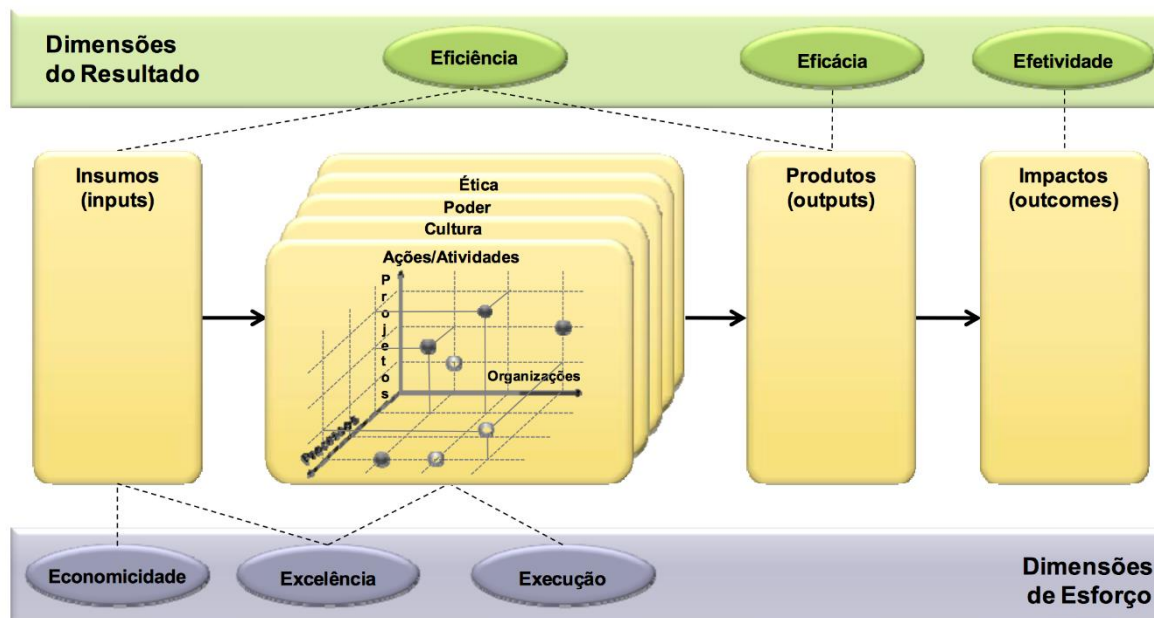


- A seguir, alguns quadros-resumo extraídos do Guia Referencial par A seguir, alguns quadros-resumo extraídos do Guia Referencial para Medição de Desempenho (Gespública):

**Figura 3. Dimensões que constituem os 6Es do Desempenho**



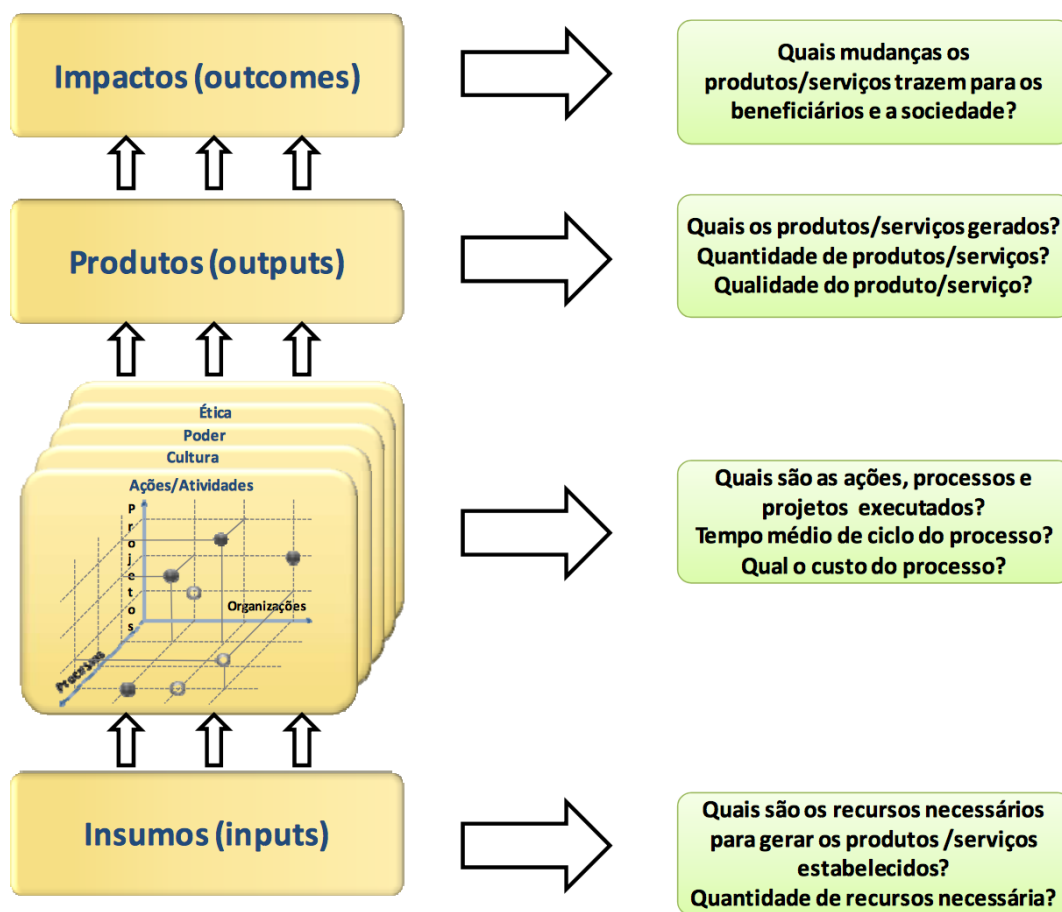
**Figura 1. Cadeia de valor e os 6Es do Desempenho**



Fonte: Martins & Marini. Guia de Governança para Resultados, 2010.



Figura 2. Elementos da Cadeia de Valor e suas contribuições



## QUESTÕES ESTRATÉGICAS

*Nesta seção, apresentamos e comentamos uma amostra de questões objetivas selecionadas estrategicamente: são questões com nível de dificuldade semelhante ao que você deve esperar para a sua prova e que, em conjunto, abordam os principais pontos do assunto.*

*A ideia, aqui, não é que você fixe o conteúdo por meio de uma bateria extensa de questões, mas que você faça uma boa revisão global do assunto a partir de, relativamente, poucas questões.*



### Características dos Indicadores

#### 1. (CEBRASPE-CESPE / TCDF – Analista de Administração Pública - 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

Os indicadores servem para:

- Gerir o desempenho e permitir a mensuração dos resultados;
- Dar base para 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 controle do desempenho;
- Realizar a comparação de desempenho da organização com o de outras organizações.

Indicadores devem ser simples, precisos, rastreáveis, exatos, confiáveis, completos e adaptáveis, oferecendo um retrato fiel do que é um desempenho de processo.

De fato, indicadores devem possibilitar o desdobramento, de forma que o resultado lido pelo nível estratégico reflita o desempenho alcançado no nível operacional.

**Gabarito: certa.**

#### 2. (CEBRASPE-CESPE / TCDF – Auditor de Controle Externo - 2014)



Ao elaborar um indicador, um profissional que trabalha com a prestação de serviços voltada para o atendimento ao público deverá considerar, entre as variáveis necessárias à composição do indicador, a satisfação do cliente e a demanda atendida, que se vinculam, respectivamente, à qualidade e à quantidade.

### 3. (CEBRASPE-CESPE / TCU – Auditor Federal de Controle Externo - 2013)

Custo, tempo, quantidade e qualidade são variáveis empregadas na construção de indicadores de desempenho.

#### Comentários

**Indicadores** são formas de indicação quantificáveis de características **qualitativas** ou **quantitativas** dos processos, dos objetivos, dos impactos, dos produtos de uma organização. **Desempenho** são os **esforços** empreendidos (custo e tempo, por exemplo) no intuito da obtenção de **resultados**.

Portanto, a satisfação do cliente é uma variável vinculada à qualidade do serviço, enquanto a demanda atendida verifica a quantidade do serviço prestado.

**Gabarito: 2) certa; 3) certa.**

---

### 4. (CEBRASPE-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

Não há um rol taxativo de indicadores a serem utilizados em cada processo cujo desempenho se queira aferir. O indicador proposto pelo enunciado até pode ser adequado à finalidade proposta, mas certamente é possível criar outros tipos de indicadores para a situação retratada.

**Gabarito: errada.**

---

### 5. (FCC / TRT 2ª Região – TJAA - 2012)

Os indicadores da qualidade compõem a métrica da qualidade e têm como conceito básico avaliar a satisfação dos clientes. Sobre indicadores da qualidade considere:

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

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

III. Visam monitorar a qualidade, produtividade e capacidade.



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

Está correto o que se afirma APENAS em

a) I, III e IV.

b) I e II.

c) I e III.

d) III e IV.

e) I, II e IV.

### Comentários

Antes de iniciarmos a análise das afirmativas, é importante ressaltar que essa questão deveria ter outro gabarito. Uma das afirmativas foi considerada FALSA quando na verdade era VERDADEIRA, e outra afirmativa foi mal elaborada.

Vamos à análise das afirmativas.

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

A banca considerou como incorreta, mas a afirmativa está correta. Os indicadores realmente constituem-se em verdadeiro instrumento de gestão. Eles são utilizados para medir esforços e resultados.

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

Afirmativa notadamente incorreta. Não há obrigatoriedade de que os indicadores sejam desenvolvidos para todos os processos. Ao contrário do que é dito, os indicadores devem ser na medida do possível seletivos.

III. CORRETA. *Visam monitorar a qualidade, produtividade e capacidade.*

A afirmativa está correta. No entanto, seria melhor escrita se deixasse claro que é apenas um rol exemplificativo.

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

Não é difícil concluir que o indicador *tempo de atendimento* pode ser facilmente mensurado e é totalmente relevante na prestação de um serviço.

De acordo com a banca, as assertivas corretas são apenas a III e a IV, portanto o gabarito (oficial) é a opção D.

**Gabarito: D**



## 6. (FCC / TRT 14ª Região – AJAJ - 2016)

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

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

### Comentários

Os componentes básico de um indicador são:

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

Assim, a letra A está incorreta, pois se refere ao "índice"; a letra B está incorreta, pois se refere à "medida"; as letras C e D estão incorretas, pois se referem à "fórmula"; e a letra E está certa, pois descreve corretamente a "meta".

**Gabarito: E**

## 7. (FCC / TRT 2ª Região – TJAA - 2012)

Para melhorar a sua produtividade, a empresa "X" utiliza-se de indicadores de desempenho. As ausências e atrasos dos empregados estão retratados no indicador denominado

- a) Custo médio per capita.
- b) Turnover.



c) Rotatividade de pessoal.

d) Absenteísmo.

e) Número médio de empregados.

### Comentários

Essa questão é bem simples, exigindo apenas que o candidato conheça alguns indicadores. Mesmo assim, caso o candidato não esteja familiarizado com os principais, é possível chegar ao gabarito usando apenas o bom senso e o significado literal dos indicadores.

Vamos avaliar cada uma das opções.

a) INCORRETA. *Custo médio per capita*. Não há nenhuma correlação entre índice de ausências e atrasos de funcionários com custo.

b) INCORRETA. *Turnover*. Essa é a única alternativa com a qual o candidato poderia se confundir por não ser um termo tão conhecido. Turnover mensura a rotatividade de funcionários naquela função/emprego.

c) INCORRETA. *Rotatividade de pessoal* significa a mesma coisa que o indicador acima, *Turnover*.

d) CORRETA. *Absenteísmo* é o indicador que quantifica o número de pessoas ausentes (faltosas e atrasadas). Não é difícil de correlacionar a palavra “abster”, ou até a palavra “ausente”, que estão totalmente relacionadas com o que pede a questão.

e) INCORRETA. *Número médio de empregados*. Esse indicador é autoexplicativo e não possui nenhuma relação com o que pede a questão.

**Gabarito: D**

---

### 8. (FCC / TCE-CE – Procurador de Contas - 2015)

A mensuração de desempenho no setor público constitui um dos pilares da reforma gerencial. Uma das discussões relacionadas ao assunto diz respeito ao que deve ser mensurado: produtos (outputs) ou impactos (outcomes). A mensuração

a) de impacto facilita estabelecer relações de causalidade entre as ações empreendidas e o resultado observado.

b) de outputs permite conhecer o que é efetivamente produzido com os recursos públicos.

c) de outputs permite refletir sobre a efetividade e utilidade daquilo que é produzido.

d) de impactos permite definir com mais clareza as metas a serem buscadas pela organização.



e) de outcomes é indicada pelo número de concluintes dos cursos e pelo número de concluintes realocados no mercado de trabalho, no caso de cursos de qualificação profissional visando à diminuição do desemprego.

### Comentários

Vamos avaliar cada uma das assertivas.

a) INCORRETA. A análise de impacto está relacionada com o conceito de efetividade, não possuindo relação com as ações e sim com os efeitos que delas decorrem.

b) CORRETA. O termo Output, na sua tradução direta, significa saída, ou produtos/serviços neste contexto. Portanto, a assertiva está correta. A avaliação dos outputs permitirá conhecer o que é produzido com os recursos públicos.

c) INCORRETA. A avaliação apenas dos outputs não se faz suficiente para verificar a efetividade e utilidade do que é produzido. A análise de output isoladamente somente permitirá avaliar a eficácia do processo.

d) INCORRETA. A correlação entre os impactos e a definição de novas metas não é tão simples e objetiva como afirma a questão. As metas são mais associadas à eficácia, ao passo que os impactos, à efetividade.

e) INCORRETA. O número de concluintes dos cursos é indicado pela medição do output (saída) e não de outcome. Apenas o número de concluintes realocados é de fato uma indicação de outcome, que é um indicador que monitora o efeito de uma ação (efetividade).

### Gabarito: B

#### Dimensões do Desempenho

#### 9. (FCC / DPE-RR – Administrador - 2015)

Na avaliação de um programa de transferência de renda, é considerado o número de famílias que saíram da pobreza como um indicador de impacto, que se refere a

a) *accountability*.

b) eficácia.

c) eficiência.

d) economicidade.

e) efetividade.

### Comentários

Essa questão exige atenção e a aplicação prática dos conceitos de eficiência, eficácia e efetividade.



Vamos relembrar rapidamente os três conceitos.

- **Eficiência** é o conceito que relaciona o quanto se produz (output) com quanto se utiliza de recursos (input). Quanto maior a quantidade do que se produz em relação ao que se utiliza de recursos, maior será a eficiência.
- **Eficácia** é o conceito que está relacionado com o resultado final (produto/serviço) do que foi proposto inicialmente. Quanto mais eficaz o processo/empresa, mais próximo de entregar o produto ou serviço que foi inicialmente proposto.
- **Efetividade** é o conceito que está relacionado com a mudança da realidade pelo provimento do serviço ou do produto oferecido. É o conceito mais amplo dos três. Caso os serviços/produtos fornecidos tenham conseguido alterar a realidade proposta, mais efetivo eles serão.

Assim, a efetiva melhora na realidade das famílias atingidas pelo programa está relacionada com o conceito de EFETIVIDADE.

**Gabarito: E**

#### 10. (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

Ao “*usar racionalmente os recursos*”, a atuação administrativa se pautou na **eficiência**, dimensão do desempenho expressa pelo processo e os meios envolvidos e que possui foco interno, ligado à realização de algo com o mínimo de esforço, custo ou desperdício.

Ao “*cumprir determinado objetivo fixado*”, a atuação administrativa teve **eficácia**, dimensão do desempenho expressa pelo alcance dos objetivos ou metas, independentemente dos processos ou dos custos implicados, e que possui foco externo, referente aos resultados, metas e objetivos.



Porém, por “*não atender, plenamente, às expectativas do cidadão em relação à ação governamental*”, a Administração falhou quanto à **efetividade**, dimensão do desempenho que representa a relação entre os resultados alcançados e as transformações ocorridas (grau de qualidade do resultado) e que possui foco externo e refere-se aos impactos.

**Gabarito: C**

---

**11. (CEBRASPE-CESPE / CGM – João Pessoa – Auditor Municipal de Controle Interno - 2018)**

A prefeitura de determinado município está analisando, para aquisição, um sistema para gerenciamento das informações tributárias em todas as suas secretarias, de acordo com previsão no plano plurianual (PPA.) e na lei orçamentária anual (LOA.) atuais. O referido software está em fase de implantação com testes sem custo para a prefeitura durante o primeiro ano. Os primeiros resultados alcançados são os seguintes:

- o software reduziu o tempo para arrecadação tributária no município;
- o software, na opinião dos pagadores de tributos, permitiu uma melhor qualidade do atendimento às demandas do serviço público desse setor de arrecadação.

Com relação a essa situação hipotética, julgue o item.

Os resultados indicam que o sistema implantado pelo software é eficiente, uma vez que a eficiência pode ser medida pela minimização do custo total ou dos meios necessários para obter a mesma quantidade e qualidade de produto.

**Comentários**

A **eficiência** está relacionada ao modo/meio de se fazer algo, minimizando os recursos necessários para obter a mesma quantidade de produto e até mesmo com mais qualidade (menos tempo e mais qualidade). É quando algo é realizado da melhor maneira possível, ou seja, com menos desperdício ou em menor tempo.

Na situação retratada no enunciado, de fato o software se mostrou eficiente, pois reduziu o os meios necessários (tempo) para obter a mesma quantidade de produto (arrecadação) e ainda agregou mais qualidade ao serviço (menos tempo e mais qualidade).

**Gabarito: certa.**

---

**12. (CEBRASPE-CESPE / CGM – João Pessoa – Auditor Municipal de Controle Interno - 2018)**

A prefeitura de determinado município está analisando, para aquisição, um sistema para gerenciamento das informações tributárias em todas as suas secretarias, de acordo com previsão no plano plurianual (PPA.) e na lei orçamentária anual (LOA.) atuais. O referido software está em fase de implantação com testes sem custo para a prefeitura durante o primeiro ano. Os primeiros resultados alcançados são os seguintes:

- o software reduziu o tempo para arrecadação tributária no município;



- o software, na opinião dos pagadores de tributos, permitiu uma melhor qualidade do atendimento às demandas do serviço público desse setor de arrecadação.

Com relação a essa situação hipotética, julgue o item.

A economicidade pode ser verificada nessa situação hipotética, visto que se trata da minimização dos custos dos recursos utilizados na consecução de uma atividade, sem comprometimento dos padrões de qualidade.

#### 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, gerindo adequadamente os recursos financeiros e físicos.

Sendo assim, a questão está correta ao afirmar que a economicidade pode ser verificada, tendo em vista que o tempo – que é um recurso - para arrecadação tributária no município foi reduzido.

**Gabarito: certa.**

---

#### 13. (CEBRASPE-CESPE / CAGE-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

A **eficácia** tem relação direta com o **atingimento de metas/resultados**, sem avaliar necessariamente os recursos que foram utilizados. Está intimamente voltada para a finalidade proposta. **Refere-se aos resultados, metas e objetivos.**

A resposta, portanto, é a **letra c)**, pois avaliar a **eficácia** consiste em avaliar a relação entre as metas e os instrumentos explícitos e os resultados de determinado programa governamental.

**Vamos então analisar as demais alternativas:**



a) obter explicações a respeito de programas e projetos governamentais a partir da perspectiva de pesquisadores.

**Errada.** O enunciado não se relaciona a nenhuma das dimensões de resultados ou esforços.

b) determinar ações que ajudem a otimizar o desempenho de instituições e programas.

**Errada.** Aqui estamos falando de execução, que é uma dimensão de esforço, e não de resultado.

d) examinar a relação entre a implementação e o impacto social de determinado programa governamental.

**Errada.** Agora o enunciado se refere à efetividade, conceito que avalia se a atividade realizada teve de fato o **impacto inicialmente desejado**; se ela conseguiu efetivamente **mudar a realidade que se propôs** mudar.

e) avaliar a relação entre o esforço empregado para implementar determinada política pública e os seus resultados.

**Errada.** A relação entre esforço (meios) e resultados dá a medida da eficiência.

**Gabarito: C**

---



## QUESTIONÁRIO DE REVISÃO E APERFEIÇOAMENTO

*A ideia do questionário é elevar o nível da sua compreensão no assunto e, ao mesmo tempo, proporcionar uma outra forma de revisão de pontos importantes do conteúdo, a partir de perguntas que exigem respostas subjetivas.*

*São questões um pouco mais desafiadoras, porque a redação de seu enunciado não ajuda na sua resolução, como ocorre nas clássicas questões objetivas.*

*O objetivo é que você realize uma autoexplicação mental de alguns pontos do conteúdo, para consolidar melhor o que aprendeu ;)*

*Além disso, as questões objetivas, em regra, abordam pontos isolados de um dado assunto. Assim, ao resolver várias questões objetivas, o candidato acaba memorizando pontos isolados do conteúdo, mas muitas vezes acaba não entendendo como esses pontos se conectam.*

*Assim, no questionário, buscaremos trazer também situações que ajudem você a conectar melhor os diversos pontos do conteúdo, na medida do possível.*

*É importante frisar que não estamos adentrando em um nível de profundidade maior que o exigido na sua prova, mas apenas permitindo que você compreenda melhor o assunto de modo a facilitar a resolução de questões objetivas típicas de concursos, ok?*

*Nosso compromisso é proporcionar a você uma revisão de alto nível!*

*Vamos ao nosso questionário:*

### Perguntas

1. O que são indicadores de desempenho? Para que servem?
2. Quais elementos compõem o modelo de cadeia de valor?
3. Quais são as dimensões do desempenho (6 Es do desempenho)? Com quais elementos do modelo de cadeia de valor cada um deles se relaciona?
4. Quais são os componentes básico de um indicador?
5. Quais são as principais formas de classificar indicadores?
6. Diferencie as propriedades essenciais das propriedades complementares dos indicadores, exemplificando-as.
7. Diferencie os seguintes conceitos: Eficiência, Eficácia e Efetividade.
8. Qual a diferença entre controle censitário e por amostragem?
9. Do que se trata a análise custo-benefício e a análise custo-efetividade?



## Perguntas com respostas

### 1. O que são indicadores de desempenho? Para que servem?

São formas de indicação quantificáveis de características **qualitativas** ou **quantitativas** dos processos, dos objetivos, dos impactos, dos produtos de uma organização. **Desempenho** são os **esforços** empreendidos no intuito da obtenção de **resultados**.

Os indicadores servem para:

- **Gerir o desempenho** e permitir a mensuração dos resultados;
- Dar **base para 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 Controle do desempenho**;
- Realizar a **comparação de desempenho** da organização com o de outras organizações.

### 2. Quais elementos compõem o modelo de cadeia de valor?

O modelo de cadeia de valor é composto basicamente por:

- **Insumos** (ou Inputs): são os recursos utilizados dentro de qualquer atividade/processo que visem a obtenção de um produto. Os inputs não se limitam apenas a matérias-primas, mas incluem também os recursos humanos, o tempo, que também é considerado um recurso, etc.
- **Ações**: são os processos propriamente ditos. São as atividades que irão realizar a modificação dos insumos em produtos.
- **Produtos** (ou Outputs): os produtos são o resultado dos insumos após passarem pelos processos (ações) e sofrerem todas as transformações, prontos para serem consumidos ou ofertados.
- **Impactos** (ou Outcomes): são as modificações na realidade que os produtos do processo promoveram. Estão relacionados com as transformações promovidas no contexto geral e o grau de satisfação dos clientes.

### 3. Quais são as dimensões do desempenho (6 Es do desempenho)? Com quais elementos do modelo de cadeia de valor cada um deles se relaciona?

As dimensões dos **RESULTADOS** são:

- A **Efetividade** relaciona-se com os **OUTCOMES**.
- A **Eficácia** relaciona-se com os **OUTPUTS**.
- A **Eficiência** relaciona-se com os **OUTPUTS** e com os **INPUTS**.

As dimensões dos **ESFORÇOS** são:

- A **Execução** relaciona-se com as **AÇÕES**.
- A **Excelência** relaciona-se com os **INPUTS** e com as **AÇÕES**.
- A **Economicidade** relaciona-se com os **INPUTS**.



#### 4. Quais são os componentes básico de um indicador?

Segundo o **Gespública**, os componentes básicos de um indicador são medida, fórmula, índice, padrão/referência de comparação e meta.

#### 5. Quais são as principais formas de classificar indicadores?

Quanto ao **tipo de variável** mensurada, os indicadores podem ser **quantitativos** ou **qualitativos**.

Quanto ao **nível hierárquico**, podem ser **estratégicos**, **táticos** e **operacionais**.

Quanto à sua **natureza**, podem ser de **processo**, de **resultado** e de **impacto**.

Associados ao uso do **Balanced Scorecard**, podem ser de **resultado (lag)** e de **tendência (lead)**.

#### 6. Diferencie as propriedades essenciais das propriedades complementares dos indicadores, exemplificando-as.

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

As **propriedades complementares** são também muito importantes, mas podem ser alvo de uma análise de trade-off dependendo da avaliação particularizada da situação. São elas: **simplicidade**, **clareza**, **sensibilidade**, **desagregabilidade**, **economicidade**, **estabilidade**, **mensurabilidade** e **auditabilidade**.

Além dessas propriedades, é importante que o processo de escolha de indicadores considere os seguintes aspectos: **publicidade**, **temporalidade** e **factibilidade**.

#### 7. Diferencie os seguintes conceitos: Eficiência, Eficácia e Efetividade.

Resumindo, a execução de uma atividade pode ser muito ou pouco **eficiente**, a depender da quantidade de recursos utilizados na sua realização. Independente do uso de recursos (dos meios), essa atividade pode ser executada até o fim, atingindo os resultados e metas propostos inicialmente, o que faz da sua execução **eficaz**. Por fim, caso esta atividade tenha alcançado sucesso na mudança da realidade que foi proposta inicialmente, podemos dizer que a execução desta atividade teve **efetividade**.

#### 8. Qual a diferença entre controle censitário e por amostragem?

O controle censitário recai sobre todos os eventos ou componentes de uma população a ser controlada.

Já o controle por amostragem recai sobre uma amostra representativa da população submetida a controle, com o uso de técnicas probabilísticas.

#### 9. Do que se trata a análise custo-benefício e a análise custo-efetividade?

A análise custo-benefício relaciona os benefícios obtidos por um programa com os custos nele incorridos (viés econômico).

A análise custo-efetividade propõe a comparação dos custos de políticas ou projetos para se atingirem determinados objetivos (menor custo para mesmo impacto).



## CONCLUSÃO

Bem pessoal, encerramos aqui mais um Passo Estratégico.

Um grande abraço e bons estudos!

**Gustavo Garcia**

**Vinicius de Oliveira**



## Lista de Questões Estratégicas

### 1. (CEBRASPE-CESPE / TCDF – Analista de Administração Pública - 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.

### 2. (CEBRASPE-CESPE / TCDF – Auditor de Controle Externo - 2014)

Ao elaborar um indicador, um profissional que trabalha com a prestação de serviços voltada para o atendimento ao público deverá considerar, entre as variáveis necessárias à composição do indicador, a satisfação do cliente e a demanda atendida, que se vinculam, respectivamente, à qualidade e à quantidade.

### 3. (CEBRASPE-CESPE / TCU – Auditor Federal de Controle Externo - 2013)

Custo, tempo, quantidade e qualidade são variáveis empregadas na construção de indicadores de desempenho.

### 4. (CEBRASPE-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.

### 5. (FCC / TRT 2ª Região – TJAA - 2012)

Os indicadores da qualidade compõem a métrica da qualidade e têm como conceito básico avaliar a satisfação dos clientes. Sobre indicadores da qualidade considere:

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

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

III. Visam monitorar a qualidade, produtividade e capacidade.

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

Está correto o que se afirma APENAS em

a) I, III e IV.

b) I e II.



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

**6. (FCC / TRT 14ª Região – AJAJ - 2016)**

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

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

**7. (FCC / TRT 2ª Região – TJAA - 2012)**

Para melhorar a sua produtividade, a empresa “X” utiliza-se de indicadores de desempenho. As ausências e atrasos dos empregados estão retratados no indicador denominado

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

**8. (FCC / TCE-CE – Procurador de Contas - 2015)**

A mensuração de desempenho no setor público constitui um dos pilares da reforma gerencial. Uma das discussões relacionadas ao assunto diz respeito ao que deve ser mensurado: produtos (outputs) ou impactos (outcomes). A mensuração

- a) de impacto facilita estabelecer relações de causalidade entre as ações empreendidas e o resultado observado.



- b) de outputs permite conhecer o que é efetivamente produzido com os recursos públicos.
- c) de outputs permite refletir sobre a efetividade e utilidade daquilo que é produzido.
- d) de impactos permite definir com mais clareza as metas a serem buscadas pela organização.
- e) de outcomes é indicada pelo número de concluintes dos cursos e pelo número de concluintes realocados no mercado de trabalho, no caso de cursos de qualificação profissional visando à diminuição do desemprego.

**9. (FCC / DPE-RR – Administrador - 2015)**

Na avaliação de um programa de transferência de renda, é considerado o número de famílias que saíram da pobreza como um indicador de impacto, que se refere a

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

**10. (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.

**11. (CEBRASPE-CESPE / CGM – João Pessoa – Auditor Municipal de Controle Interno - 2018)**



A prefeitura de determinado município está analisando, para aquisição, um sistema para gerenciamento das informações tributárias em todas as suas secretarias, de acordo com previsão no plano plurianual (PPA.) e na lei orçamentária anual (LOA.) atuais. O referido software está em fase de implantação com testes sem custo para a prefeitura durante o primeiro ano. Os primeiros resultados alcançados são os seguintes:

- o software reduziu o tempo para arrecadação tributária no município;
- o software, na opinião dos pagadores de tributos, permitiu uma melhor qualidade do atendimento às demandas do serviço público desse setor de arrecadação.

Com relação a essa situação hipotética, julgue o item.

Os resultados indicam que o sistema implantado pelo software é eficiente, uma vez que a eficiência pode ser medida pela minimização do custo total ou dos meios necessários para obter a mesma quantidade e qualidade de produto.

#### **12. (CEBRASPE-CESPE / CGM – João Pessoa – Auditor Municipal de Controle Interno - 2018)**

A prefeitura de determinado município está analisando, para aquisição, um sistema para gerenciamento das informações tributárias em todas as suas secretarias, de acordo com previsão no plano plurianual (PPA.) e na lei orçamentária anual (LOA.) atuais. O referido software está em fase de implantação com testes sem custo para a prefeitura durante o primeiro ano. Os primeiros resultados alcançados são os seguintes:

- o software reduziu o tempo para arrecadação tributária no município;
- o software, na opinião dos pagadores de tributos, permitiu uma melhor qualidade do atendimento às demandas do serviço público desse setor de arrecadação.

Com relação a essa situação hipotética, julgue o item.

A economicidade pode ser verificada nessa situação hipotética, visto que se trata da minimização dos custos dos recursos utilizados na consecução de uma atividade, sem comprometimento dos padrões de qualidade.

#### **13. (CEBRASPE-CESPE / CAGE-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.



## Gabarito

GABARITO



1. CERTA
2. CERTA
3. CERTA
4. ERRADA
5. D
6. E
7. D
8. B
9. E
10. C
11. CERTA
12. CERTA
13. C



# ESSA LEI TODO MUNDO CONHECE: PIRATARIA É CRIME.

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



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



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



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



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



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



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



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



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



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