



**By @kakashi\_copiador**

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**:



Instagram

**@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

---

<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.

recursos da organização estão sendo utilizados da maneira mais eficiente e eficaz para **alcançar os objetivos organizacionais**<sup>3</sup>.

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

-Controle é o processo de medir o **desempenho** e tomar a ação para **assegurar os resultados desejados**<sup>5</sup>.

-Controle é o processo de **assegurar** que as **atividades atuais** se conformam com as **atividades planejadas**<sup>6</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**

<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.

<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.

<sup>5</sup> John R. Schermerhorn, Jr. Management. Nova York, John Wiley & Sons, 1996. p. 470. **apud** Id., 2014, p. 496.

<sup>6</sup> James A. Stoner, A. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert, Jr. Management. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1995. p. 558. **apud** Id., 2014, p. 496.

(ou seja, quando o desempenho obtido foi satisfatório e deve ser “repetido” ou então até mesmo pode ser “aprimorado”).

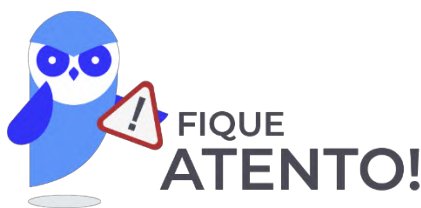


*“Como assim, Stefan?”*

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 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).



---

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

O controle da ação organizacional objetiva exclusivamente a correção de falhas ou erros existentes.

#### Comentários:

Nada disso! Conforme vimos, o controle serve tanto para ajustar/corriger **desvios negativos** (isto é, quando o resultado obtido não está de acordo com o resultado planejado, então deve-se corrigir falhas ou erros), bem como para reforçar **desvios positivos** (ou seja, quando o desempenho obtido foi satisfatório e deve ser “repetido” ou então até mesmo “aprimorado”).

Lembre-se: 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).

**Gabarito: errada.**

---

### (FGV – TRT 12ª Região – Técnico Judiciário - 2017)

No início do ano, servidores do departamento de patrimônio da organização pública XYZ passaram um final de semana em um hotel para planejarem os objetivos do ano. Ao final do ano, os servidores voltaram ao hotel para verificar se os objetivos foram cumpridos.

Tão importante quanto planejar é comparar os resultados obtidos com o que foi planejado, e essa função administrativa de monitoração é denominada:

- a) avaliação estratégica;
- b) análise de eficácia;
- c) controle;
- d) análise de eficiência;

e) avaliação de desempenho.

### Comentários:

Questão bem tranquila, não é mesmo? 😊

A função que monitora as atividades, com o objetivo de comparar os resultados obtidos com o que foi planejado, é a função **controle**.

O gabarito é a letra C.

---

## 1 – Características do controle

De acordo com as ideias de Maximiano<sup>7</sup> e Chiavenato<sup>8</sup>, um **sistema de controle eficaz** deve possuir as seguintes **características**:

**Orientação estratégica para resultados (Foco estratégico)**: o controle deve **focalizar nas atividades primordiais** da organização, ou seja, dar **ênfase** àquelas atividades **mais significativas** e que trazem maiores resultados à empresa.

**Compreensão (Inteligibilidade)**: no processo de controle **deve ser utilizada uma linguagem simples e clara**, no intuito de facilitar a compreensão de todos. Os **dados** devem ser apresentados **de forma compreensível**. O controle deve evitar relatórios complicados e estatísticas enganosas.

**Orientação rápida para as exceções (Foco nas exceções)**: o mecanismo de controle **deve ser capaz de identificar os desvios rapidamente**. A partir de uma visão panorâmica sobre as variações, o administrador deve ser capaz de identificar os desvios que estão ocorrendo e o que deve ser feito para corrigi-los.

**Flexibilidade**: o controle deve proporcionar um julgamento individual e que possa ser modificado para **adaptar-se** a novas circunstâncias e situações.

**Autocontrole**: o controle deve proporcionar confiabilidade, participação e boa comunicação entre as pessoas envolvidas.

**Natureza positiva**: o controle deve **ênfatizar o desenvolvimento, mudança e melhoria**. Deve alavancar a iniciativa das pessoas e minimizar o papel da penalidade e das punições.

---

<sup>7</sup> MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Introdução à Administração*, 8ª edição. São Paulo, Atlas: 2011. p.267

<sup>8</sup> Harold Koontz, Cyril O'Donnell. *Essentials of management*. Nova York, McGraw-Hill, 1974, p. 362-5. *apud* CHIAVENATO, Idalberto. *Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração*, 3ª edição. Barueri, Manole: 2014, p. 511.



**Economia:** Os **benefícios** obtidos pelo processo de controle **devem ser maiores que os custos do controle.**

**Clareza e Objetividade:** O controle deve ser **imparcial** e acurado para todos. Também deve haver a “**economia de palavras**”.

**Aceitação:** os sistemas de controle **devem ser aceitos pelos controlados.**

**Rapidez:** as informações obtidas pelo processo de controle devem chegar rapidamente ao tomador de decisões.

**Precisão:** A tomada de decisão depende de informações precisas obtidas pelo processo de controle.



**(CESPE – FUNPRESP-EXE – Analista - 2016)**

Orientação estratégica para resultados, flexibilidade, clareza e objetividade são características do controle organizacional.

**Comentários:**

Isso mesmo! De acordo com as ideias de Chiavenato e Maximiano, as características do controle são as seguintes: **Orientação estratégica para resultados** (Foco estratégico), **Compreensão:** Orientação rápida para as exceções (Foco nas exceções), **Flexibilidade**, **Autocontrole**, **Natureza positiva**, **Economia**, **Clareza e Objetividade**, **Aceitação**, **Rapidez** e **Precisão**.

**Gabarito: correta.**

---

**(CESPE – TCE-PR – Analista de Controle – 2016 - ADAPTADA)**

Uma das características do controle é a orientação estratégica para resultados, que consiste em apoiar planos estratégicos e focalizar as atividades essenciais da organização.

**Comentários:**

Exatamente! A “orientação estratégica para resultados” é uma das características do controle e consiste em focalizar nas atividades primordiais da organização (atividades essenciais da organização), ou seja, dar ênfase àquelas atividades mais significativas e que trazem maiores resultados à empresa.

**Gabarito: correta.**

---

## 2 – 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!

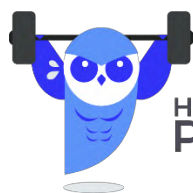
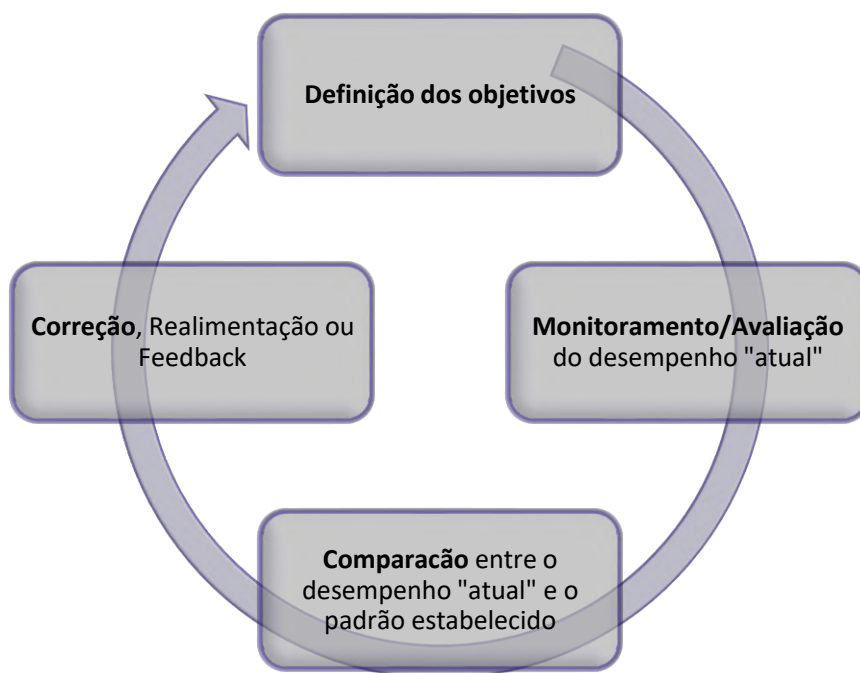
A seguir, contextualizarei cada uma das etapas utilizando nosso exemplo anterior do concurseiro “João das Neves”.

**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/preterido. Para isso, ele poderá, por exemplo, aumentar suas horas de estudo, aprimorar as revisões, etc.).



HORA DE  
**PRATICAR!**

---

### **(AOCP – MPE-BA – Assistente Técnico)**

A função de controle, vista em sua totalidade, pode ser conceituada como um processo, uma vez que se refere a uma série de etapas que buscam assegurar que a organização alcance seus objetivos. Assinale a alternativa que apresenta as etapas do processo de controle.

a) Estabelecimento de parâmetros de desempenho; medição do desempenho real; comparação do desempenho observado com os parâmetros preestabelecidos; e implementação de medidas corretivas, ajustando o desempenho ou os parâmetros.

b) Identificação da situação-problema; avaliação da situação-problema; construção de indicadores para avaliar a situação-problema; coleta de dados sobre o desempenho da situação-problema; julgamento dos dados coletados; e implementação de adequações para eliminar ou minimizar o problema.

c) Estabelecimento de instrumentos de mensuração; ajustamento dos instrumentos aos objetos a serem mensurados; coleta de medidas dos objetos através dos instrumentos; avaliação das medidas coletadas; e implementação de correções quando necessário.

d) Identificação dos objetos a serem controlados; adoção de procedimentos de controle; verificação da adequação dos objetos em relação aos procedimentos; ajuste dos objetos aos procedimentos; retroalimentação do processo de controle.

e) Estabelecimento de padrões mensuráveis; estabelecimento dos elementos a serem medidos; utilização dos padrões e dos elementos; exercício do controle nos padrões e nos elementos; continuação da execução dos padrões e dos elementos.

#### **Comentários:**

As etapas do processo de controle são as seguintes:

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

Monitoramento / Medição / Avaliação: Trata-se da etapa onde as informações são coletadas. Deve-se **medir** a atividade que está sendo desempenhada (isto é, o “desempenho atual” / “**desempenho real**”).

**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.

**O gabarito é a Letra A.**

---

### **3 – Tipos de Controle (Classificações)**

#### **3.1 – Quanto ao Nível Organizacional**

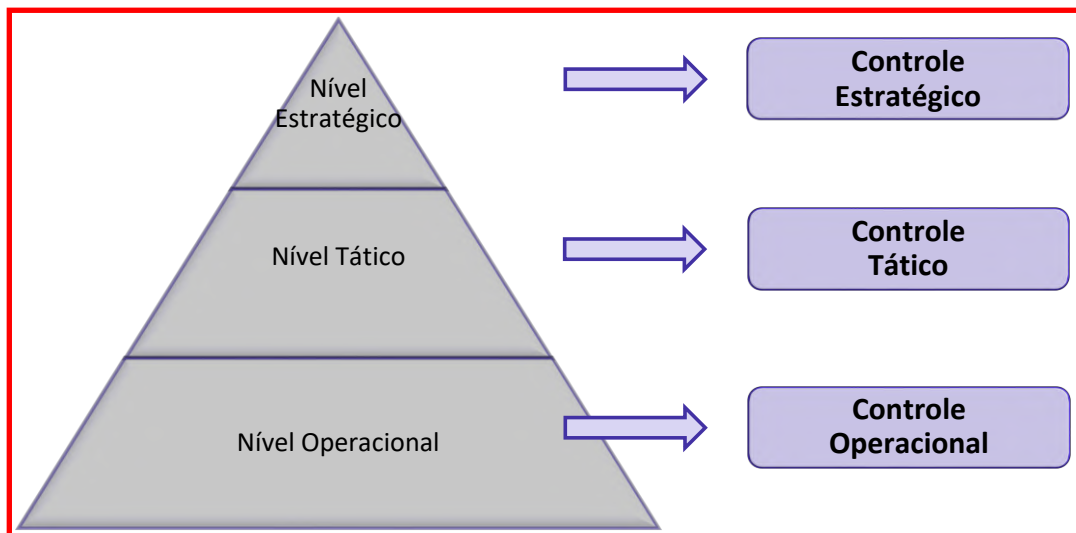
O planejamento é feito em todos os níveis organizacionais (estratégico, tático e operacional). Consequentemente, **o controle também deve existir em todos os níveis organizacionais.**

Nesse sentido, no que se refere ao nível organizacional em que o controle ocorre, Chiavenato<sup>9</sup> destaca que o controle pode ser classificado em: Controle **Estratégico**, Controle **Tático** e Controle **Operacional**.

Vejamos cada um deles:

---

<sup>9</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração*, 3ª edição. Barueri, Manole: 2014, p. 512-519.



### **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 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.



Chiavenato (2014) em sua obra destaca que os orçamentos fazem parte do PLANEJAMENTO operacional. Portanto, faria mais sentido se o autor afirmasse que o controle orçamentário faz parte do CONTROLE operacional. Contudo, isso não acontece. O autor acaba se contradizendo e sustenta que o controle orçamentário faz parte do CONTROLE tático.

Sobral e Peci (2013), por outro lado, seguindo a linha de raciocínio mais lógica, afirmam que o controle orçamentário, de fato, faz parte do CONTROLE operacional.

Portanto, você deve ficar atento ao contexto da questão e aceitar se a banca disser que o **controle orçamentário** faz parte do **CONTROLE tático** (nesse caso, estará adotando o posicionamento de Chiavenato) bem como deverá aceitar se a banca disser que o controle orçamentário faz parte do **CONTROLE operacional** (nesse caso, estará adotando o posicionamento mais assertivo de Sobral e Peci).

Vejamos uma questão do CESPE que levou em consideração o posicionamento de Chiavenato:

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

**Controles orçamentários** realizados nos níveis intermediários da organização para monitorar e controlar as despesas de várias unidades no decorrer de um exercício anual são considerados **CONTROLES táticos**.

#### **Comentários:**

A questão está correta. Perceba, entretanto, que a questão foi bastante específica, afastando qualquer tipo de recurso, ao destacar que os controles são “realizados nos **níveis intermediários** da organização para monitorar e controlar as despesas de várias **unidades**”.

**Gabarito: correta.**

---

Pois bem, vamos seguir em frente...

#### **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).



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

Nas organizações, o controle pode ser aplicado aos três níveis organizacionais: estratégico, tático e operacional.

No nível tático, o foco do controle está:

- a) na capacidade de inovação da empresa;
- b) no desempenho de unidades ou áreas da organização;
- c) no grau de realização da missão, visão, estratégia e objetivos;
- d) no desempenho de atividades e processos específicos, atribuídos a pessoas ou grupos;
- e) no desempenho financeiro global da organização.

**Comentários:**

Letra A: errada. O foco na “capacidade de inovação da empresa” está relacionado ao **controle estratégico**.

Letra B: correta. Isso mesmo! O controle tático tem foco nos resultados e no desempenho de determinadas **unidades** da organização (departamentos, **áreas**, divisão).

Letra C: errada. É o **controle estratégico** que foca no “grau de realização da missão, visão, estratégia e objetivos”.

Letra D: errada. O foco “no desempenho de atividades e processos específicos, atribuídos a pessoas ou grupos” está relacionado ao **controle operacional**.



Letra E: errada. O desempenho financeiro **global** da organização está relacionado ao **controle estratégico**.

**O gabarito é a letra B.**

---

**(AOCP – FUNPAPA – Auxiliar de Administração - 2018)**

Quanto aos tipos de controle nas empresas, analise as assertivas e assinale a alternativa que apresenta a(s) correta(s).

I. O controle estratégico é genérico e sintético quanto a seu conteúdo e é direcionado para o longo prazo.

II. O controle operacional é detalhado, analítico e direcionado para o curto prazo.

III. O controle tático incide sobre o nível institucional da empresa e aborda a empresa em sua totalidade.

a) Apenas I.

b) Apenas I e III.

c) Apenas III.

d) I, II e III.

e) Apenas I e II.

**Comentários:**

A **primeira assertiva** está correta. O Controle Estratégico é **genérico, sintético** e voltado para o **longo prazo**. Busca orientar a alta cúpula da organização na tomada de decisões.

A **segunda assertiva** está correta. O Controle Operacional é o **mais detalhado** e **mais analítico**, e está voltado para o **curto prazo**. Trata-se do tipo de controle que avalia as tarefas e as atividades específicas.

A **terceira assertiva** está errada. É o **Controle Estratégico** que incide sobre o nível institucional da empresa e aborda a empresa em sua totalidade.

**O gabarito é a letra E.**

---

### 3.2 – 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**.



---

**(CCV-UFC – UFC – Administrador - 2017)**

Sobre os tipos de controle utilizados pelas organizações, e o fluxo de entradas, processos e saídas, identifique a alternativa correta.

- a) O controle de feedback antecipa os problemas.
- b) O controle simultâneo está relacionado com os processos.
- c) O controle de feedback corrige os problemas conforme ocorram.
- d) O controle preventivo de alimentação de fluxo é similar ao feedback.
- e) O controle preventivo de alimentação de fluxo está relacionado com as saídas.

**Comentários:**

Letra A: errada. Pelo contrário! O controle por feedback (posterior) ocorre depois que a atividade foi executada. O controle que se antecipa aos problemas é o **controle preventivo**.

Letra B: correta. Isso mesmo! O controle simultâneo tem foco nos processos. Ele ocorre durante a execução correta atividade.

Letra C: errada. Nada disso. O controle por feedback (posterior) ocorre depois que a atividade foi executada. Portanto, não há mais como corrigir as atividades (pois elas já se encerraram). Ele visa a corrigir as atividades futuras.

O controle que corrige os problemas conforme vão ocorrendo é o **controle simultâneo**.

Letra D: errada. Nada disso! Controle preventivo é uma coisa; controle por feedback é outra. O controle preventivo ocorre antes da atividade ser executada. O controle por feedback (posterior), por sua vez, ocorre depois que a atividade foi executada.

Letra E: errada. O **controle preventivo** está relacionado com os **insumos (entradas)**. O controle que está relacionado com os **resultados (saídas)** é o controle **posterior (feedback)**.

**O gabarito é a letra B.**

---

**(AOCP – EBSRH – Analista Administrativo - 2015)**

Qual é o tipo de controle para a mensuração do desempenho que NÃO tem como objetivo corrigir o desempenho, mas identificar as causas que permitam a correção de problemas futuros?

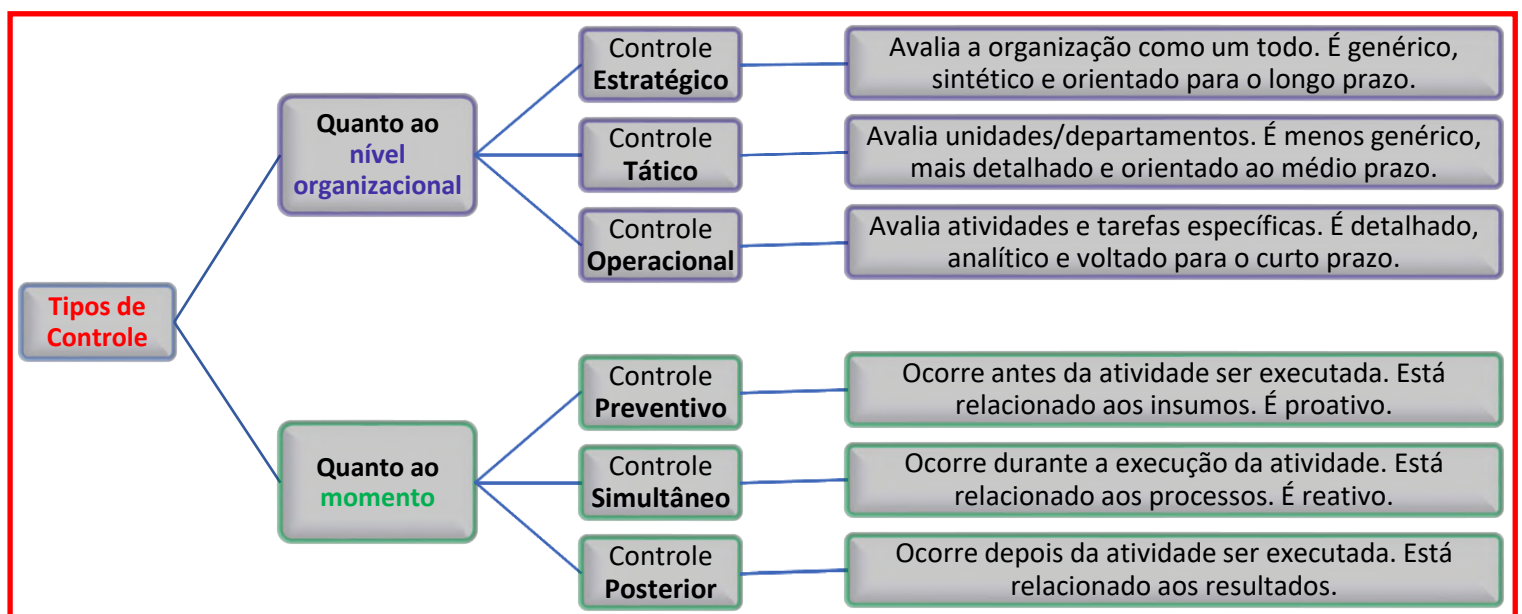
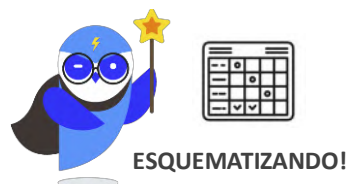
- a) Controle preventivo.
- b) Controle simultâneo.
- c) Controle contínuo.
- d) Controle proativo.
- e) Controle posterior

#### Comentários:

O controle que busca identificar as **causas** dos problemas, para corrigir **problemas futuros**, é o **controle posterior**.

Quando a assertiva diz “NÃO tem como objetivo corrigir o desempenho”, ela está querendo dizer que esse tipo de controle não tem como objetivo corrigir o **desempenho atual**. A atividade já foi executada, já se encerrou. Portanto, esse tipo de controle tem por objetivo avaliar o desempenho da atividade que já foi encerrada, identificando o desempenho e os problemas, para evitar que os mesmos problemas ocorram novamente nas ações que serão **executadas no futuro**.

O gabarito é a letra E.



### 3.3 – Níveis de Controle de Perrow

De acordo com **Perrow**, o controle pode ser de primeira, de segunda ou de terceira ordem.

**Controle de Primeira Ordem: supervisão direta.** Trata-se de uma **forma mais simples de controle**, adotada por **pequenas empresas**, onde os chefes (por exemplo, o dono da empresa), **através da supervisão direta**, controlam as atividades dos empregados.

**Controle de Segunda Ordem: padronização de processos.** Trata-se de uma **forma de controle baseada na tecnologia** (automação dos processos) e na **burocracia** (conjunto de regras racionais).

**Controle de Terceira Ordem: controle por premissas e cultura.** Este tipo de controle é **mais “implícito”**. Ou seja, envolve o **compartilhamento de pressupostos, valores e crenças** entre os indivíduos, que acabam por coordenar e orientar as atividades de forma “natural”.

### 3.4 – Outras Classificações de Controle

Neste tópico, trarei algumas outras classificações de controle que costumam ser **menos cobradas em provas**. Portanto, vale a pena termos apenas uma visão “geral” sobre o assunto para que, caso apareça em sua prova, você marque a resposta correta e garanta seu precioso ponto!

#### Quanto à orientação

**Controle Burocrático:** esse controle é realizado através da **criação de regras, regulamentos, normas, padrões e procedimentos**, no intuito de influenciar e avaliar o desempenho.

**Controle de Mercado:** está relacionado à **utilização de critérios de mercado**, tais como: **participação de mercado, satisfação dos clientes**, etc. Tem por objetivo avaliar as atividades e os resultados da organização.

**Controle de Clã:** está diretamente **relacionado ao compartilhamento de crenças e valores** que as pessoas da organização compartilham entre si. **Esses relacionamentos informais acabam por orientar o comportamento dos indivíduos** em busca dos objetivos organizacionais.

### Quanto ao tipo de empresa

De acordo com Josir Gomes<sup>10</sup>, dependendo do tamanho e das características da organização, o controle pode ser de 04 tipos:

**Controle Familiar:** é o tipo de controle que está presente nas empresas familiares, (normalmente de pequeno porte). O controle é exercido diretamente pelo dono da empresa. Os empregados demonstram uma fidelidade muito grande ao proprietário da empresa. O controle é bastante informal (com pouca ou nenhuma formalidade), não existindo qualquer tipo de “mapeamento de processo”.

**Controle Burocrático:** é o tipo de controle utilizado por empresas de grande porte que possuem estruturas centralizadas e processos de controle bastante formalizados. O controle é baseado em normas, regulamentos e regras bastante rígidas. Ao invés do “dono da empresa”, aqui, quem se destaca, é a figura do “chefe”.

**Controle por Resultado:** é o tipo de controle utilizado por empresas de grande porte que atuam em ambientes complexos e bastante competitivos. As empresas que utilizam esse tipo de controle possuem estruturas descentralizadas (compostas por “centros de responsabilidade/resultados”). Os gerentes somente são responsabilizados pelos resultados que estejam sob seu controle.

**Controle ad hoc:** é o tipo de controle utilizado por empresas que atuam em ambientes muito dinâmicos, bastante complexos e que envolvem alta tecnologia. Os mecanismos de controle são informais e baseados no “autocontrole”. O alto nível de profissionalização dos funcionários direciona o controle para decisões colegiadas, baseadas nos conhecimentos sobre as atividades desenvolvidas. Por exemplo: é o tipo de controle adotado em empresas de consultoria, publicidade, etc.

### Quanto ao comportamento das pessoas

De acordo com Maximiano<sup>11</sup>, os controles que agem sobre o comportamento das pessoas podem ser divididos em 03 tipos:

**Controle Formal (pressão formal):** trata-se do controle exercido com base no poder racional-legal. Ou seja, o “chefe” utiliza seu cargo para induzir ou coibir algum tipo de comportamento. Alguns mecanismos utilizados nesse tipo de controle são: recompensas, punições, etc. Pode-se dizer que apenas a “existência” do chefe, já é tida como uma forma de controle formal.

---

<sup>10</sup> GOMES, Josir Simeone. *Controle de gestão comportamental: textos e casos*. São Paulo, Atlas: 2014. pp. 5-8

<sup>11</sup> MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Introdução à Administração*, 8ª edição. São Paulo, Atlas: 2011. p.269-270.

**Controle Social:** esse controle ocorre quando um “conjunto de pessoas” exerce controle sobre algum de seus membros, para que eles ajustem seus comportamentos às crenças e valores criados e pré-estabelecidos por esse mesmo grupo. A “aceitação” das pessoas aos valores, às crenças e as normas sociais chama-se **conformidade social**. Nesse sentido, vestir-se ou falar como os colegas, é um exemplo de conformidade social. Alguns mecanismos utilizados nesse tipo de controle são: punições (como a censura e a exclusão do grupo), recompensas, etc.

**Controle Técnico:** esse tipo de controle é realizado para que as pessoas se comportem de determinada maneira, sem a interferência dos chefes ou dos colegas. É exercido por “sistemas” que determinam a direção a ser seguida, a intensidade e a frequência do comportamento. Por exemplo: os relógios (que mostram até que horas todos devem trabalhar); as faixas de rodagem (que determinam em que direção seguir), as máquinas e as linhas de montagem (cuja velocidade define a intensidade do trabalho humano) e os orçamentos (que estabelecem o limite). Perceba que, muitas vezes, tratam-se de controle bastante sutis. Destaque-se que esse tipo de controle não “premia” o desempenho.

#### Quanto à natureza do controlador

**Controle Judicial:** Consiste no controle realizado exclusivamente pelo Poder Judiciário, no exercício de sua função típica. No Brasil adota-se o sistema de jurisdição una (sistema inglês), isto é, todos os litígios (sejam administrativos ou privados) podem ser levados ao Poder Judiciário, o qual é o único que pode produzir decisões definitivas (decisões com força de coisa julgada).

**Controle Legislativo:** Também chamado de **Controle Parlamentar**, trata-se do controle efetuado pelo Poder Legislativo nas hipóteses previstas na Constituição Federal de 1988. Existem 02 tipos de controle legislativo: o político e o financeiro/técnico. O controle legislativo é uma espécie de **controle externo**.

**Controle Administrativo:** Trata-se do controle que a Administração exerce sobre suas próprias atividades. Trata-se de um mecanismo de **autocontrole**. Decorre do princípio da autotutela. O controle administrativo é uma espécie de **controle interno**.

#### Quanto à origem que o realiza

**Controle Interno:** O controle interno ocorre quando a Entidade a ser fiscalizada integra a mesma estrutura organizacional da Entidade Fiscalizadora; ou seja, o órgão especializado de fiscalização pertence à mesma estrutura da Entidade a ser fiscalizada. Trata-se do controle realizado dentro de um “mesmo Poder”. Por exemplo: A Controladoria Geral da

União está vinculada à Presidência da República (Poder Executivo) e possui atribuições de controlar os órgãos do Poder Executivo Federal.

**Controle Externo:** O controle externo ocorre quando a **Entidade a ser fiscalizada não integra a mesma estrutura organizacional da Entidade Fiscalizadora**; ou seja, quando **um dos Poderes exerce controle sobre outro Poder**. Por exemplo: quando o Congresso Nacional (Poder Legislativo) julga as contas prestadas pelo Presidente da República (Poder Executivo), ou então quando o Poder Judiciário exerce controle sobre o Poder Executivo.

**Controle Popular:** O controle popular é aquele **realizado pelo povo** (seja diretamente, ou através de Entidades criadas para esta função). Por exemplo: o art. 74, § 2º, da Constituição Federal, prevê hipótese de **participação popular** no controle externo, vejamos: “qualquer cidadão, partido político, associação ou sindicato é parte legítima para, na forma da lei, denunciar irregularidades ou ilegalidades perante o Tribunal de Contas da União”.

#### Quanto à iniciativa

**Controle de Ofício:** trata-se de um controle **“espontâneo”**. É exercido pela **própria administração** (por iniciativa própria) no exercício de seu poder de autotutela.

**Controle Provocado:** diferentemente do **controle de ofício**, o controle provocado é **“iniciado” por terceiros**. Ou seja, é um controle que se dá mediante “provocação”. Por exemplo: um recurso administrativo ou uma ação judicial.



---

#### **(CESPE – ICMBIO – Analista Administrativo)**

Os processos burocráticos e os tecnológicos são exemplos de controle de primeira ordem, em que chefias (donos, patrões, gerentes etc.) exercem poder direto sobre seus comandados em uma estrutura simples de controle.

#### **Comentários:**

A assertiva misturou os conceitos do controle de primeira ordem com os conceitos do controle de segunda ordem.



De fato, no **controle de primeira ordem**, as chefias (donos, patrões, gerentes etc.) exercem **poder direto** sobre seus comandados em uma **estrutura simples de controle**.

Contudo, os “**processos burocráticos e tecnológicos**” estão relacionados ao **controle de segunda ordem**.

**Gabarito: errada.**

---

## INDICADORES DE DESEMPENHO

De acordo com Ferreira, Cassiolato e Gonzales (2009)<sup>12</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>13</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?

Pois bem.

---

<sup>12</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>13</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>

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>14</sup>:

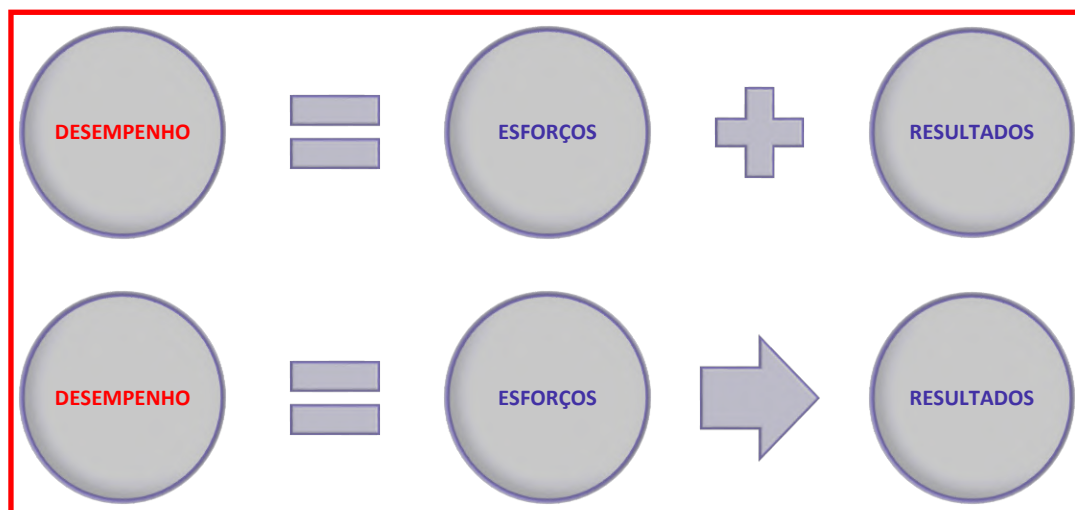
- mensurar os resultados** e **gerir o desempenho**;
- embasar a análise crítica** dos resultados obtidos e do processo de **tomada de decisão**;
- contribuir para a **melhoria contínua dos processos** organizacionais;
- facilitar o planejamento** e o **controle do desempenho**; e
- viabilizar a **análise 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>14</sup> 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-medi%C3%A7%C3%A3o-de-desempenho-e-manual-para-constru%C3%A7%C3%A3o-de-indicadores>



(CESPE – INMETRO – Analista Executivo - ADAPTADA)

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

**Comentários:**

Perfeito! De fato, o **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).

**Gabarito: correta.**

---

## 2 – Componentes Básicos dos Indicadores

Vejamos, a seguir, os **componentes básicos** de um indicador<sup>15</sup>:

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

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

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

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

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



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

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.

---

<sup>15</sup> 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-medi%C3%A7%C3%A3o-de-desempenho-e-manual-para-constru%C3%A7%C3%A3o-de-indicadores>

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).



**(FCC – TRT 14ª – Analista Judiciário - 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:**

Letra A: errada. A assertiva trouxe o conceito do **Índice**.

Letra B: errada. A assertiva trouxe o conceito de **Medida**.

Letra C: errada. A assertiva trouxe o conceito de **Fórmula**.

Letra D: errada. Mais uma vez, trata-se do conceito de **Fórmula**.

Letra E: correta. Bingo! De fato, a Meta é um índice (número) orientado por um indicador em relação a um padrão de comparação a ser alcançado durante certo período.

**O gabarito é a letra E.**

### 3 – Critérios Básicos (Atributos) dos Indicadores

O **Guia Referencial** para Medição de Desempenho e Manual para Construção de Indicadores **elencam 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.

Graças Rua destaca, adicionalmente, alguns outros atributos que os indicadores devem possuir para serem viáveis e práticos<sup>16</sup>:

**Adaptabilidade**: capacidade de resposta às mudanças de comportamento e exigências dos clientes. Os indicadores podem tornar-se desnecessários ao longo do tempo e devem ser imediatamente eliminados ou substituídos por outros de maior utilidade.

**Rastreabilidade**: facilidade para identificação da origem dos dados, seu registro e manutenção. Sempre que possível, deve-se transformar os resultados em gráficos para um acompanhamento mais preciso, o que permite a comparação com desempenhos anteriores.

**Disponibilidade**: facilidade de acesso para coleta, estando disponível a tempo, para as pessoas certas e sem distorções, servindo de base para que decisões sejam tomadas. De nada adiantaria informações atrasadas e desatualizadas, embora corretas, ou informações atuais e corretas, mas para a pessoa errada.

**Economia**: não deve ser gasto tempo demais procurando dados, muito menos pesquisando ou aguardando novos métodos de coleta. Os benefícios trazidos com os indicadores devem ser maiores que os custos incorridos na medição. Caso contrário, em pouco tempo a organização estará medindo sua própria falência.

**Praticidade**: garantia de que realmente funciona na prática e permite a tomada de decisões gerenciais. Para isso, deve ser testado no campo e, se necessário, modificado ou excluído.



---

### (FGV – ALERJ – Especialista Legislativo - 2017)

A elaboração de um quadro de indicadores de desempenho organizacional deve obedecer certos atributos.

Nesse sentido, um indicador que capte os aspectos mais importantes de um dado processo refere-se ao atributo de:

a) adaptabilidade;

b) disponibilidade;

---

<sup>16</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>

- c) economia;
- d) representatividade;
- e) simplicidade.

**Comentários:**

É o atributo da **representatividade** que se refere à capacidade do indicador de demonstrar a mais importante e crítica etapa de um processo, captando-se as etapas mais importantes e críticas dos processos, no local certo, para que seja suficientemente representativo e abrangente.

**O gabarito é a letra D.**

---

**(FGV – DPE-MT – Administrador - 2015)**

Processos de avaliação quantitativa demandam o uso de indicadores. Para a sua efetividade, eles devem apresentar as características preferenciais listadas a seguir, à exceção de uma. Assinale-a.

- a) Simplicidade
- b) Inovação
- c) Confiabilidade
- d) Baixo custo
- e) Estabilidade

**Comentários:**

De fato, os indicadores devem conter, dentre outros, os critérios de Simplicidade, Confiabilidade, Baixo Custo (Custo-efetividade / Economia) e Estabilidade.

Por outro lado, os indicadores não precisam ser “inovadores”. Portanto, a letra B é o nosso gabarito.

**O gabarito é a letra B.**

---



## 4 – Propriedades dos Indicadores

De acordo com o **Manual de Orientações Básicas Aplicadas à Gestão Pública**<sup>17</sup>, produzido pelo falecido Ministério do Planejamento, **os indicadores devem possuir algumas propriedades**. São elas:

**Propriedades Essenciais:** tratam-se das propriedades que **qualquer indicador deve apresentar**, independente da fase do ciclo de gestão (planejamento, execução, controle, etc.) em que se encontra a política que será analisada. As propriedades essenciais são as seguintes:

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

**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:** essas propriedades também são muito importantes. Contudo, podem ser alvo de uma **análise situacional** para definir se serão utilizadas. Ou seja, **sua utilização** (ou não utilização) **dependem de cada situação específica**. As propriedades complementares são as seguintes:

**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 de quem irá decidir e que esteja adequadamente documentado.

-**Sensibilidade:** capacidade que um indicador possui de refletir tempestivamente as mudanças decorrentes das intervenções realizadas;

---

<sup>17</sup>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)

- **Desagregabilidade**: capacidade de representação regionalizada de grupos sociodemográficos, considerando que a dimensão territorial se apresenta como um componente essencial na implementação de políticas públicas;

- **Economicidade**: capacidade do indicador de ser obtido a custos módicos; a relação entre os custos de obtenção e os benefícios advindos deve ser favorável;

- **Estabilidade**: capacidade de estabelecimento de séries históricas estáveis que permitam monitoramentos e comparações das variáveis de interesse, com mínima interferência causada por outras variáveis;

- **Mensurabilidade**: capacidade de alcance e mensuração quando necessário, na sua versão mais atual, com maior precisão possível e sem ambiguidade;

- **Auditabilidade: ou rastreabilidade**, qualquer pessoa deve sentir-se apta a verificar a boa aplicação das regras de uso dos indicadores (obtenção, tratamento, formatação, difusão, interpretação).

Além disso, o Manual<sup>18</sup> destaca **outros aspectos que devem ser levados em consideração** no processo de escolha dos indicadores. São eles:

**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.

---

<sup>18</sup>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)



---

**(ESAF – Receita Federal – Analista Tributário - ADAPTADA)**

Na questão abaixo, selecione a opção que melhor representa o conjunto das afirmações, considerando C para afirmativa correta e E para afirmativa errada.

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

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

a) E - E

b) C - C

c) C - E

d) E - C

**Comentários:**

A **primeira assertiva** está errada. As Propriedades Essenciais dos indicadores são: utilidade, **validade, confiabilidade** e disponibilidade.

A **segunda assertiva** está errada. Pelo contrário. A sensibilidade é uma Propriedade Complementar dos indicadores, que indica a capacidade que um indicador possui de **refletir tempestivamente as mudanças decorrentes das intervenções realizadas**.

**O gabarito é a letra A.**

---

## 5 – Qualidade dos Indicadores

Vejam os quais são as **qualidades desejáveis** (características desejáveis) que os **indicadores de desempenho** devem possuir, na visão do TCU<sup>19</sup>:

**Validade / Representatividade**: o indicador **deve refletir o fenômeno a que está sendo medido**, ou seja, o indicador deve ser capaz de expressar aquilo que ele mede. O enfoque deve ser no produto. Deve-se medir aquilo que é produzido, identificando produtos intermediários e finais, além dos impactos desses produtos.

**Comparabilidade**: o indicador **deve possibilitar comparações ao longo do tempo** e entre diferentes objetos de auditoria.

**Estabilidade**: as variáveis componentes do indicador **devem ter “estabilidade conceitual”**. Além disso, a sua forma de cálculo não deve variar no tempo, bem como os procedimentos de coleta de dados para sua apuração também devem ser estáveis. Essas são condições necessárias ao emprego de indicadores para avaliar o desempenho ao longo do tempo.

**Homogeneidade**: na construção de indicadores **devem ser consideradas apenas “variáveis homogêneas”**. Por exemplo, ao estabelecer o custo médio por auditoria, devem-se identificar os diversos “tipos de auditoria”, já que para cada tipo tem-se uma composição de custo diversa.

**Praticidade**: o indicador **deve realmente funcionar na prática e permitir a tomada de decisões gerenciais**. Ou seja, trata-se da garantia de que o indicador realmente é útil para o monitoramento e a tomada de decisões.

**Independência**: o indicador **deve medir os resultados atribuíveis às ações que se quer monitorar**, devendo ser evitados indicadores que possam ser influenciados por fatores externos.

**Confiabilidade**: a **fonte de dados utilizada para o cálculo do indicador deve ser confiável**, de tal forma que diferentes avaliadores possam chegar aos mesmos resultados.

**Seletividade**: deve-se **estabelecer um número equilibrado de indicadores que enfoquem os aspectos essenciais do que se quer medir**.

**Simplicidade / Compreensão**: o indicador **deve ser de fácil compreensão** e não envolver dificuldades de cálculo ou de uso.

---

<sup>19</sup> 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> e 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=8A8182A24FoA728E014FoBo17AoE4F54>

**Completeness / Coverage:** os indicadores devem representar adequadamente a amplitude e a diversidade de características do fenômeno que está sendo medido (sempre levando em consideração o princípio da seletividade e da simplicidade).

**Economicity:** as informações necessárias ao cálculo do indicador devem ser coletadas e atualizadas a um custo razoável, quando comparado com a utilidade gerencial da informação que ele fornece. Em outras palavras, a manutenção da base de dados não pode ser dispendiosa (trata-se da relação custo x benefício).

**Accessibility:** deve haver facilidade de acesso às informações primárias bem como de registro e manutenção para o cálculo dos indicadores.

**Timeliness:** as informações apuradas pelo indicador devem estar disponíveis quando necessário, em tempo hábil para a tomada de decisão.

**Objectivity:** o indicador deve ser inequívoco o que está sendo medido e quais dados estão sendo usados em sua apuração. Deve-se evitar ambiguidades.



#### (IADES – UFBA – Analista Administrativo)

Para que um indicador de desempenho cumpra com seus objetivos, ele deve atender a determinados critérios de qualidade. Com base nesses critérios, é correto afirmar que na

a) praticidade, os métodos, o conhecimento técnico e os recursos tecnológicos existentes na unidade responsável pela operacionalização de um indicador e é plenamente compatível com os métodos, o conhecimento técnico e os recursos tecnológicos necessários à operacionalização desse indicador.

b) factibilidade, o indicador deve subsidiar a tomada de decisão.

c) acessibilidade, qualquer pessoa deve sentir-se apta a verificar a boa aplicação das regras de uso dos indicadores (obtenção, tratamento, formatação, difusão, interpretação).

d) seletividade, o indicador deve ser de fácil entendimento, ou seja, qualquer pessoa deve ser capaz de tirar conclusões a partir da análise do indicador.

e) cobertura, o indicador deve representar adequadamente a amplitude e a diversidade de características do fenômeno monitorado.

#### Comentários:

Letra A: errada. A **praticidade** se refere à característica do indicador de realmente **funcionar na prática** e permitir a tomada de decisões gerenciais. Ou seja, trata-se da garantia de que o indicador **realmente é útil** para o monitoramento e a tomada de decisões.

Letra B: errada. Conforme vimos no tópico anterior, a **Factibilidade** é um aspecto destacado pelo Manual de Orientações Básicas Aplicadas à Gestão Pública, que consiste na ideia de que os dados necessários para as medições se constituem em informações que fazem parte dos processos de gestão da instituição. Nesse sentido, a 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.

Letra C: errada. Nada disso. A **Acessibilidade** é uma característica segundo a qual deve haver **facilidade de acesso às informações primárias** bem como de **registro e manutenção para o cálculo dos indicadores**.

Letra D: errada. A **seletividade** se refere à característica de que se deve estabelecer um **número equilibrado** de indicadores que enfoquem os **aspectos essenciais** do que se quer medir.

Letra E: correta. Bingo! A **Cobertura** (ou completude) é uma característica desejável (qualidade desejável) para os indicadores, e que se refere ao fato de que os indicadores devem **representar adequadamente a amplitude e a diversidade de características do fenômeno que está sendo medido/monitorado** (sempre levando em consideração o princípio da seletividade e da simplicidade).

**O gabarito é a letra E.**

---

## 6 – Etapas e Passos para a Construção (Formulação) de Indicadores

De acordo com o Guia Referencial<sup>20</sup>, a **construção de indicadores** pode ser realizada por um conjunto de **etapas** (que são desdobradas em **passos**) **necessárias** para assegurar que os princípios da qualidade e do sistema de medição do desempenho estejam em conformidade com o desejado pela organização. **As 06 etapas** são as seguintes:

- 1 - O que mensurar?
- 2 - Como mensurar?
- 3 - Coleta de Informações
- 4 - Mensuração
- 5 - Análise
- 6 - Comunicação

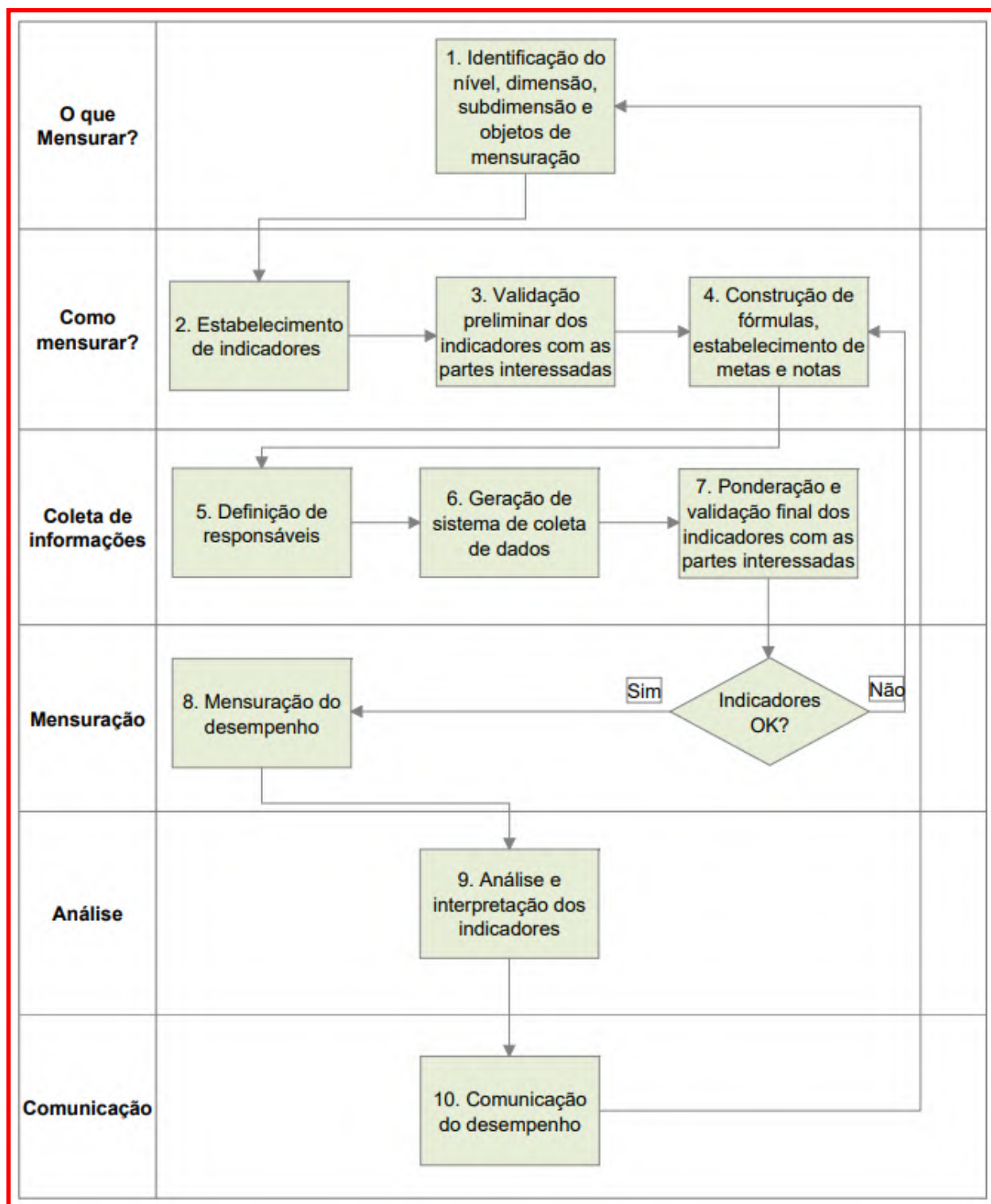
Essas etapas são desdobradas **em 10 passos**:

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

---

<sup>20</sup> 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-medi%C3%A7%C3%A3o-de-desempenho-e-manual-para-constru%C3%A7%C3%A3o-de-indicadores>

A seguir, trago um **fluxograma** bem legal extraído do Guia Referencial, que consolida as **etapas** do processo de construção de indicadores, e seus respectivos **passos**. Vejamos<sup>21</sup>:



<sup>21</sup> Fonte: 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-medi%C3%A7%C3%A3o-de-desempenho-e-manual-para-constru%C3%A7%C3%A3o-de-indicadores>





### (IADES – EBSERH – Enfermeiro)

A formulação de indicadores pode ser realizada por um conjunto de passos necessários, para assegurar que os princípios da qualidade e do sistema de medição do desempenho, estejam em conformidade com o desejado, pela organização. Para esta formulação, alguns passos deverão ser seguidos.

Assinale a alternativa que apresenta esses passos:

- a) Amostragem do nível, dimensão, subdimensão e objetos de mensuração.
- b) Estabelecimento dos indicadores de mensuração.
- b) Mensuração preliminar dos indicadores com as partes interessadas.
- d) Validação dos resultados.
- e) Análise e interpretação dos indicadores, comunicação do desempenho e gerir mudança.

### Comentários:

Questão bem “chatinha”. As alternativas mudam apenas uma palavra dos passos para construção de indicadores, com o objetivo de confundir os alunos. Vejamos cada uma das alternativas:

Letra A: errada. O correto é “**Identificação** do nível, dimensão, subdimensão e objetos de mensuração” (passo 1).

Letra B: errada. O correto é “Estabelecimento dos indicadores de **desempenho**” (passo 2).

**Letra C: errada.** O correto é “**Validação** preliminar dos indicadores com as partes interessadas” (passo 3).

Letra D: errada. O correto é “**Mensuração** dos resultados” (passo 8).

Letra E: correta. A assertiva trouxe, corretamente, os passos 9 e 10. Vejamos:

Passo 9 - Análise e interpretação dos indicadores.

Passo 10 - Comunicação do desempenho e gerir mudança.

**O gabarito é a letra E.**

---

## 7 – Variáveis dos Indicadores

De acordo com o Tribunal de Contas da União (TCU)<sup>22</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 demanda dos “clientes/usuários” foi atendida**.



Fonte: TCU (2000)

<sup>22</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>



(CESPE – TCU – Auditor Federal de Controle Externo)

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

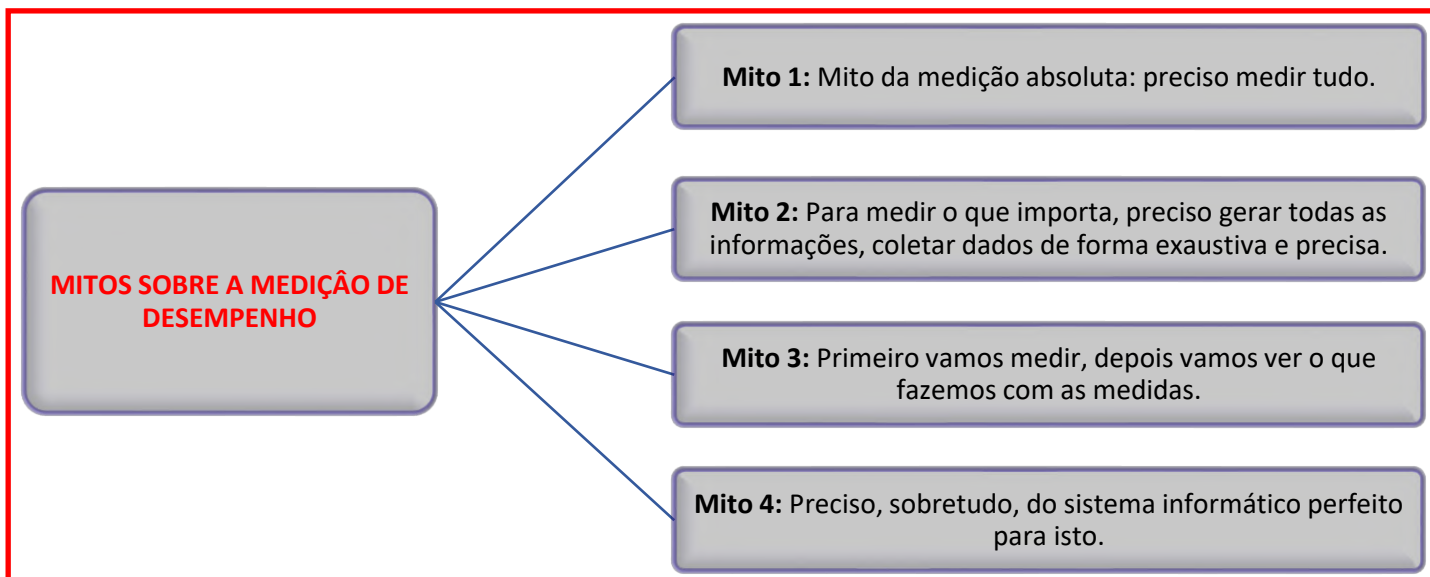
**Comentários:**

A assertiva trouxe, corretamente, as variáveis utilizadas na construção de indicadores de desempenho.

**Gabarito: correta.**

## 8 – Mitos sobre a Medição de Desempenho

Medir o desempenho é extremamente importante para as organizações. Contudo, existem alguns “mitos” que “assombram” a medição de desempenho. Vejamos quais são eles:



## 8.1 – Mito 1: Mito da medição absoluta: preciso medir tudo.

Algumas pessoas acreditam que devem medir tudo; e isso é um grande engano!

Na verdade, **quem pretende medir tudo, acaba não medindo nada.**

O Guia Referencial destaca que, “por detrás deste mito, está o fetiche do pan-óptico, que gera a impostura, movida por uma necessidade obsessiva, de monitorar e controlar tudo e todos ao mesmo tempo e na mesma hora”.

Monitorar o desempenho é uma forma de controle, mas que **deve ser extremamente seletivo. Afinal, medir custa tempo e dinheiro.**

Nesse sentido, já estudamos que **um bom sistema de Controle deve ter orientação estratégica** (foco estratégico), ou seja, o controle deve focalizar nas atividades primordiais da organização, dando ênfase àquelas atividades mais significativas e que trazem maiores resultados à empresa.

Portanto, **a postura correta a ser adotada é a de alta seletividade. Deve-se medir apenas o que é importante e significativo**, isto é, o que vale a pena ser medido.

## 8.2 – Mito 2: Para medir o que importa, preciso gerar todas as informações, coletar dados de forma exaustiva e precisa.

Da mesma forma que não é necessário “medir tudo”, também **não é necessário “gerar todas as informações possíveis”**. Afinal, quem se preocupa em gerar todas as informações, muito provavelmente se perderá diante de várias informações inviáveis e inúteis.

A geração de indicadores (medidas) relevantes requererá informações e dados específicos. A obtenção desses dados, bem como o tratamento e processamento dessas informações, demandam tempo e dinheiro.

Portanto, o Guia Referencial destaca que **a postura correta a ser adotada é, sempre que possível, trabalhar com aproximações, buscando construir indicadores a partir de dados já existentes e tratados dentro de padrões aceitáveis de qualidade** (e não padrões “máximos” de qualidade), apostando-se que, na maioria dos casos, a disponibilidade de dados e informações não é o problema fundamental.

Em suma, isso significa dizer que, se você já tem uma boa quantidade de dados, com padrões aceitáveis de qualidade, você deve trabalhar em cima desses dados, ao invés de ficar coletando e gerando cada vez mais e mais dados.

### 8.3 – Mito 3: Primeiro vamos medir, depois vamos ver o que fazemos com as medidas.

As medidas são realizadas para controlar/melhorar o desempenho. Portanto, as medidas têm de ser úteis e devem fazer sentido para orientar a gestão no dia a dia.

As medidas não podem ser vistas como “obrigação”. Elas devem fazer “sentido”. As pessoas devem saber o motivo pelo qual estão medindo. Em outras palavras, **antes mesmo de realizar a medição, deve-se saber o que será feito com os dados por ela obtidos.**

De acordo com o Guia Referencial, **a medição tem que ser orientada para a melhoria do desempenho.** Ou seja, o foco da medição é a melhoria do desempenho.

**A melhoria do desempenho, por sua vez, tem que se orientar pela medição.** Isto é, as medições realizadas orientam a melhoria do desempenho.

Lembre-se: medir custa tempo e dinheiro. Então, caso as medidas obtidas não sejam utilizadas, estará ocorrendo um desperdício de recursos. Portanto, antes de se construir um indicador e começar a realizar a medição, deve-se saber o que será feito com as medidas que serão obtidas (ou seja, deve-se saber para qual propósito as medidas irão servir).

### 8.4 – Mito 4: Preciso, sobretudo, do sistema informático perfeito para isto.

Mais um mito, meu amigo!

Muitas vezes, as pessoas acreditam que um bom sistema de informática irá “resolver tudo”. Esse pensamento está errado.

De acordo com o Guia Referencial, o que é **necessário**, na verdade, é **um bom modelo de mensuração, que permita definir o que é o “seu desempenho” e, a partir daí, como mensurá-lo.**

São os sistemas informacionais que devem estar a serviço de “modelo lógico” de funcionamento, e não o contrário.

Uma frase do Guia Referencial que resume muito bem tudo isso: **“Primeiro a sistemática, depois o sistema”.** Ou seja, primeiro devemos pensar na sistemática (no funcionamento lógico das coisas) para, depois, pensar no sistema informático que utilizaremos para ele.



---

### **(FEMPERJ – TCE-RJ – Analista de Controle Externo)**

Segundo o Guia Referencial para Medição de Desempenho e Manual para Construção de Indicadores do Ministério do Planejamento, “uma boa gestão é aquela que alcança resultados, independentemente de meritórios esforços e intenções. E, alcançar resultados, no setor público, é atender às demandas, aos interesses e às expectativas dos beneficiários, sejam cidadãos ou organizações, criando valor público”.

Analise as colocações a seguir, frequentemente enunciadas, que se referem a verdades e mitos ligados à mensuração do desempenho.

- 1) Preciso medir tudo.
- 2) Para medir o que importa, preciso gerar todas as informações, coletar dados de forma exaustiva e precisa.
- 3) Primeiro vamos medir, depois vamos ver o que fazemos com as medidas.
- 4) Preciso, sobretudo, do sistema informatizado perfeito para isto.

As colocações que se referem a mitos são:

- a) somente 3 e 4;
- b) somente 1 e 3;
- c) somente 1, 2 e 4;
- d) todas elas;
- e) nenhuma delas.

### **Comentários:**

Vejamos quais são os 04 mitos sobre a medição do desempenho:

Mito 1: Mito da medição absoluta: preciso medir tudo.

Mito 2: Para medir o que importa, preciso gerar todas as informações, coletar dados de forma exaustiva e precisa.

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

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

Portanto, todas as assertivas estão corretas.

**O gabarito é a letra D.**

---

## 9 – 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>23</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** (**economicidade**, **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>23</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.gespublica.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 <b>Esforço</b> | Dimensões de <b>Resultado</b> |
| <b>E</b> conomicidade       | <b>E</b> ficiência            |
| <b>E</b> xecução            | <b>E</b> ficácia              |
| <b>E</b> xcelência          | <b>E</b> fetividade           |

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).



---

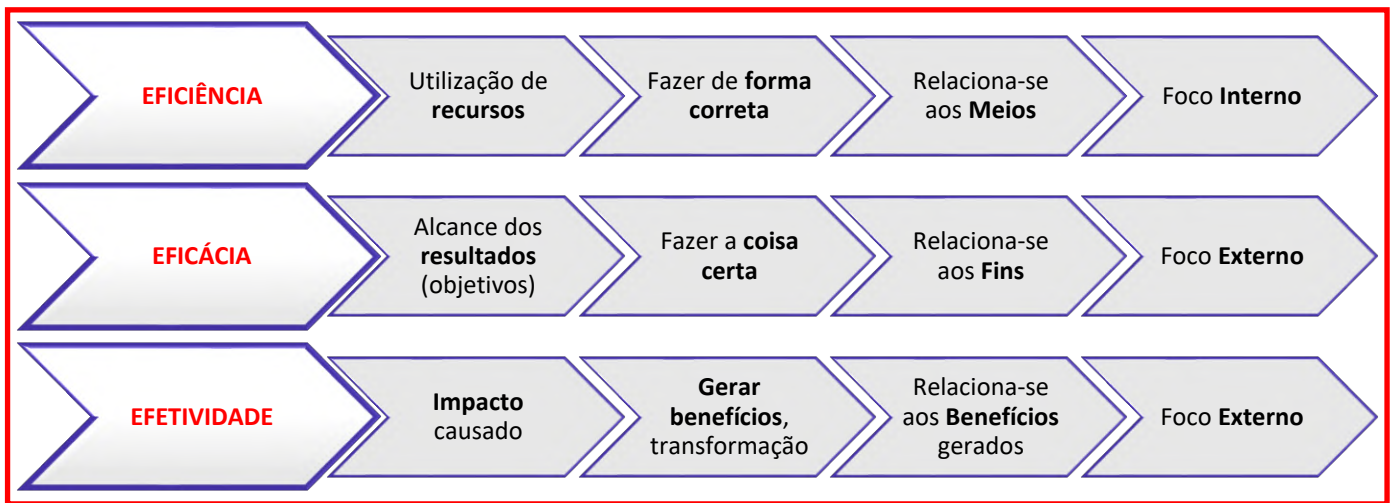
Vejamos um exemplo para deixar bem claro os conceitos de eficiência, eficácia e efetividade.

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**.



**(FCC – TRT 15ª Região – Técnico Judiciário - 2018)**

A expectativa da sociedade de que a gestão pública seja eficiente, eficaz e efetiva pode ser atendida, no que concerne à

- I. eficiência, pelo uso racional dos recursos disponíveis e sua otimização.
- II. eficácia, pela disponibilização à população das ações e serviços nos prazos demandados.
- III. efetividade, pelo controle de legalidade da atuação da Administração.

Está correto o que consta APENAS de

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

### Comentários:

Assertiva I: correta. Eficiência significa utilizar os **recursos** disponíveis da **melhor maneira possível** (em outras palavras, significa a **otimização** dos recursos disponíveis). Significa fazer bem alguma coisa e está associado à produtividade e ao desempenho.

Assertiva II: correta. Eficácia significa atingir os **objetivos** ou as **metas** traçadas. Portanto, se o objetivo era entregar à população o serviço no prazo de 10 dias, e este prazo foi atendido, foi uma ação eficaz.

Assertiva III: incorreta. A efetividade não está relacionada ao controle da legalidade. Efetividade está relacionada ao impacto das ações, aos benefícios gerados pelas ações desenvolvidas.

**O gabarito é a letra E.**

---

### (COVEST-COPSET – UFPE – Assistente em Administração - 2017)

Sobre as categorias básicas de indicadores de desempenho, é correto afirmar o que segue.

a) Efetividade são os impactos gerados pelos produtos/serviços, processos ou projetos. Está vinculada ao grau de satisfação ou ainda ao valor agregado, à transformação produzida no contexto em geral.

b) Eficiência 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 transversa

c) Eficácia está alinhada ao conceito de obtenção e uso de recursos com o menor ônus possível, dentro dos requisitos e da quantidade exigidas pelo input, gerando adequadamente os recursos financeiros e físicos.

d) Economicidade refere-se à realização dos processos, projetos e planos de ação conforme estabelecidos.

e) Excelência é a quantidade e a qualidade de produtos e serviços entregues ao usuário (beneficiário direto dos produtos e serviços da organização).

### Comentários:

Letra A: correta. Isso mesmo. A Efetividade está relacionada ao impacto das ações, aos benefícios gerados pelas ações desenvolvidas.

Letra B: errada. É a **Excelência** que está relacionada à conformidade a critérios e padrões de qualidade/excelência para a realização dos processos, atividades e projetos na busca da melhor execução e economicidade; sendo um elemento transversal.

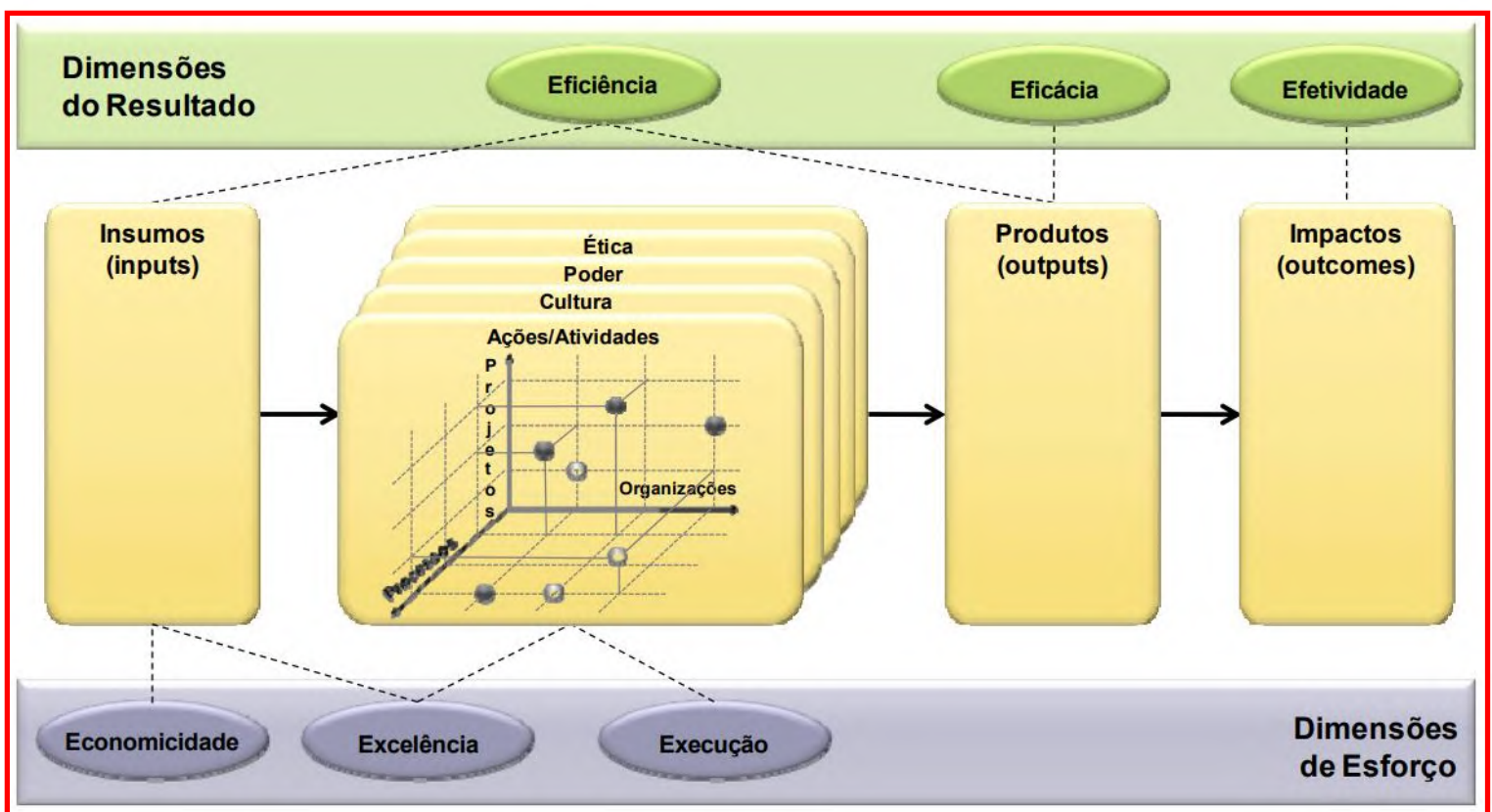
Letra C: errada. É a **Eficiência** que está relacionada à utilização dos recursos disponíveis da melhor maneira possível (com o menor ônus possível).

Letra D: errada. É a **Execução** que se refere à realização dos processos, projetos e planos de ação conforme estabelecidos.

Letra E: errada. É a **Eficácia** que está relacionada à quantidade e qualidade de produtos e serviços entregues ao usuário (beneficiário direto dos produtos e serviços da organização).

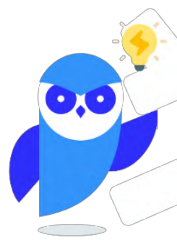
**O gabarito é a letra A.**

Vejamos como essas **06 dimensões** são apresentadas na cadeia de valor<sup>24</sup>:



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.

<sup>24</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.gespublica.gov.br/content/guia-referencial-para-medi%C3%A7%C3%A3o-de-desempenho-e-manual-para-constru%C3%A7%C3%A3o-de-indicadores>



*“Beleza, Stefan! Eu percebi isso. Mas, ainda não estou conseguindo entender essa cadeia 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**.

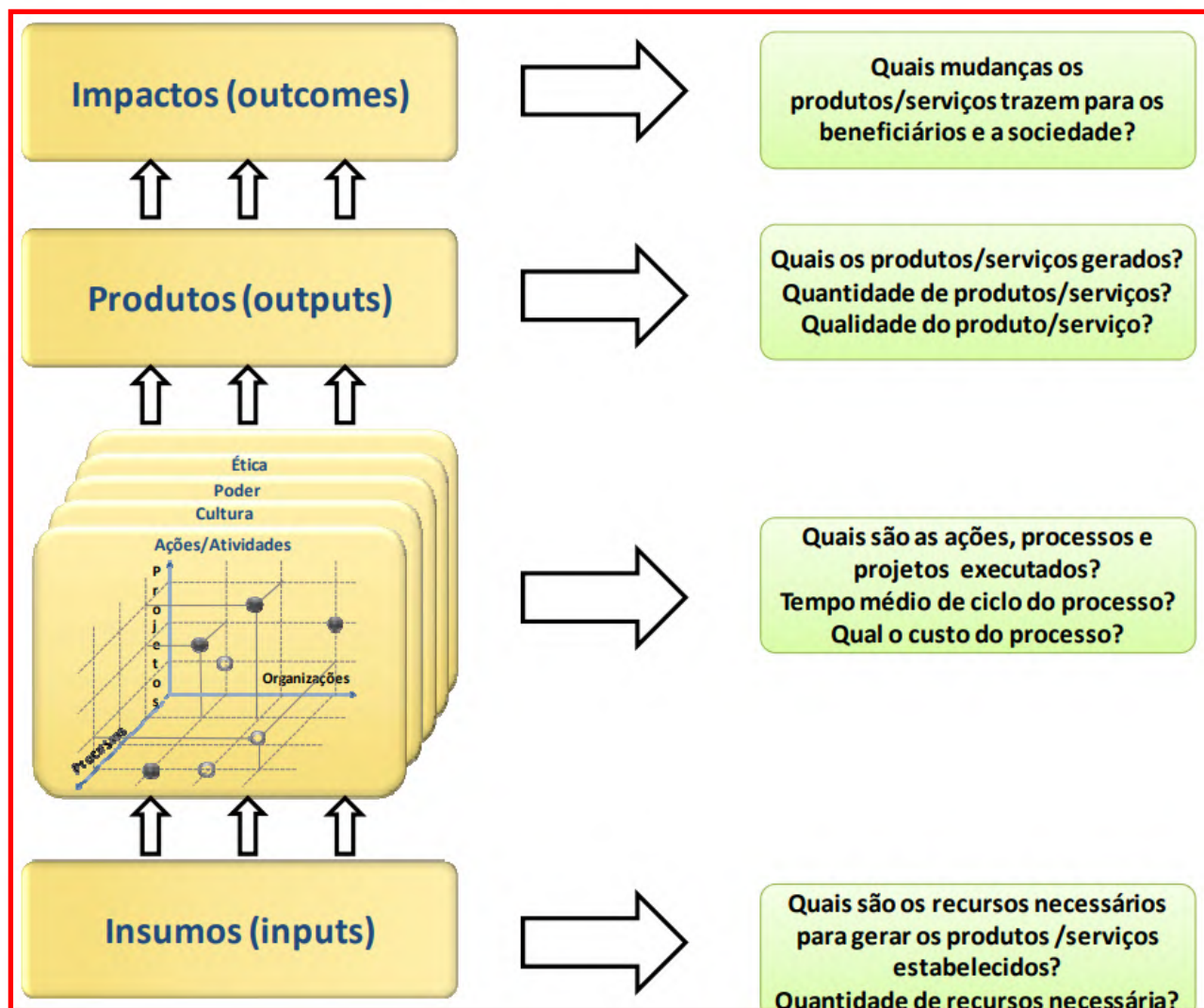
Por fim, a **Excelência** está relacionada à busca da melhor **execução** e **economicidade**. Portanto, na cadeia de valor, está ligada (pela linha tracejada) às **ações** (execução) e aos **insumos** (economicidade).

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** (policimento, transporte, etc.) que causem algum **impacto** (segurança, bem-estar, etc.) na sociedade.

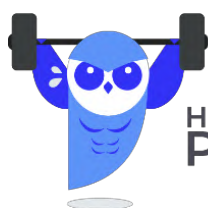
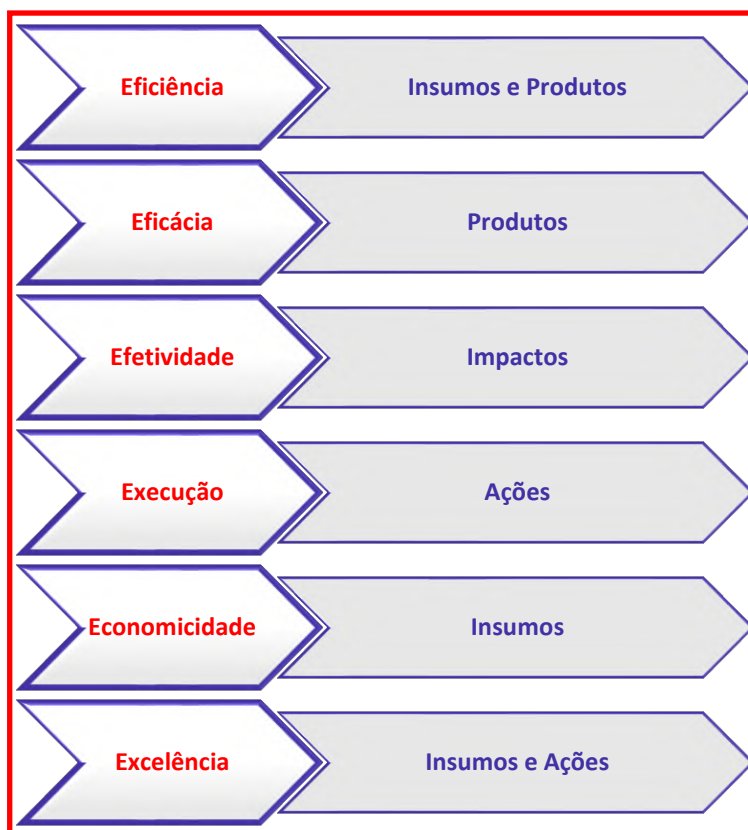
Para finalizarmos nosso estudo sobre a cadeia de valor, vejamos mais um esquema extraído do Guia Referencial, que traz os elementos (insumos, ações, produtos e impacto) da cadeia de valor, e as respectivas perguntas que devem ser respondidas em cada um desses elementos:







**ESQUEMATIZANDO!**



**HORA DE  
PRATICAR!**

**(COVEST-COPSET – UFPE – Assistente em Administração - 2017)**

O Modelo da Cadeia de Valor e dos 6Es do Desempenho estabelece também uma relação entre os elementos que compõem a cadeia de valor e sua contribuição para os resultados finais. As seis categorias de indicadores estão relacionados a algum dos elementos da cadeia de valor, que representa a atuação da ação pública desde a obtenção dos recursos até a geração dos impactos provenientes dos produtos/serviços. Os elementos da cadeia de valor são: 1) Insumos (inputs); 2) Processos/Projetos (ações); 3) Produtos/serviços (outputs) 4) Impactos (outcomes). Estas relações

podem ser representadas por algumas perguntas que os indicadores associados procuram responder:

| Elementos da cadeia de valor |                               |                                         |                                 |
|------------------------------|-------------------------------|-----------------------------------------|---------------------------------|
| Insumos<br>( <i>inputs</i> ) | Processos/Projetos<br>(ações) | Produtos/serviços<br>( <i>outputs</i> ) | Impactos<br>( <i>outcomes</i> ) |

Considerando os elementos da cadeia de valor mostrados no quadro acima, assinale a alternativa que define as perguntas adequadas para o elemento “Impactos”:

- a) Quais os recursos necessários para gerar produtos/serviços estabelecidos? Qual a quantidade de recursos necessária?
- b) Qual o tempo médio de ciclo do processo? Qual o custo do processo?
- c) Quais os produtos/serviços gerados? Qual a Qualidade do produto/serviço?
- d) Quais mudanças os produtos/serviços trazem para os beneficiários e a sociedade?
- e) Quais são as ações, os processos e projetos executados?

#### Comentários:

Vejamos quais são as perguntas adequadas a cada um dos elementos da cadeia de valor:

**Impactos:** Quais mudanças os produtos/serviços trazem para os beneficiários e a sociedades?

**Produtos (outputs):** Quais os produtos/serviços gerados? Quantidade de produtos/serviços? Qualidade do produto/serviço?

**Ações/Atividades:** Quais são as ações, processos e projetos executados? Tempo médio de ciclo do processo? Qual o custo do processo?

**Insumos (inputs):** Quais são os recursos necessários para gerar os produtos/serviços estabelecidos? Quantidade de recursos necessária?

Portanto, o gabarito é a letra D.

**O gabarito é a letra D.**

---



## 10 – Tipos/Classificações de Indicadores de Graças Rua

Uma classificação de indicadores que é comumente utilizada pelas bancas é a da professora Maria das Graças Rua. Segundo ela, existem os seguintes tipos de indicadores<sup>25</sup>:

**Indicadores Estratégicos**: estão relacionados ao planejamento estratégico da organização. Informam o “quanto” a organização se encontra na direção da consecução de sua Visão. Os indicadores estratégicos refletem o desempenho em relação aos Objetivos Estratégicos da Organização.

**Indicadores de Projetos**: esses indicadores têm por objetivo avaliar o desempenho dos projetos. Projeto<sup>26</sup> é um “conjunto de atividades que ocorrem apenas uma vez, com ponto de partida e ponto de chegada definidos no tempo. Tem início, meio e fim previamente determinados.”

**Indicadores de Processo**: os indicadores de processo buscam representar objetivamente as características dos processos que devem ser acompanhadas ao longo do tempo para avaliar e melhorar o seu desempenho. São divididos em:

**Indicadores de Qualidade**: esses indicadores buscam medir como o produto ou serviço é percebido pelo cliente e a capacidade do processo em atender os requisitos dos clientes. Podem ser aplicados para a organização como um todo, para um processo ou para uma área. Estão associados à eficácia.

Podem ser divididos os em dois tipos:

**Indicadores da Qualidade**: referem-se àquilo que foi feito corretamente, ou seja, dentro dos padrões estabelecidos.

**Indicadores da Não-Qualidade**: indicam aquilo que “deixou de ser feito” ou aquilo que foi “mal feito” (ou seja, foi realizado fora dos padrões estabelecidos).

**Indicadores de Produtividade**: esses indicadores estão dentro dos processos e se relacionam à utilização dos recursos para a geração de produtos e serviços. Portanto, estão associados à eficiência. Para Graças Rua, os Indicadores de Produtividade são muito importantes, uma vez que permitem a realização de uma avaliação precisa do esforço despendido para gerar os produtos e serviços. Além disso, segundo Rua, esses indicadores devem andar lado a lado com os Indicadores de Qualidade, formando, assim, o equilíbrio necessário ao desempenho global da organização.

---

<sup>25</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>

<sup>26</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Administração: teoria, processo e prática*, 5ª edição. Barueri, Manole: 2014. PP. 273-274.

**Indicadores de Efetividade:** tem por objetivo avaliar os **impactos** que os produtos/serviços fabricados pela organização **geram nos clientes** ou na sociedade. Estão relacionados à efetividade.

**Indicadores de Capacidade:** medem a “capacidade de resposta de um processo por meio da relação entre as saídas produzidas por unidade de tempo”. Em outras palavras, esses indicadores buscam medir “**quanto**” determinado processo consegue produzir em determinado tempo. Por exemplo: quantas canetas são produzidas em 8 horas.

## 11 – Outros Tipos/Classificações de Indicadores

### 11.1 – 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.

### 11.2 – Simples x Compostos

**Indicadores Simples:** são decorrentes de **uma única medição**. Por exemplo: taxa de natalidade, taxa de alfabetização, etc.

**Indicadores Compostos:** decorrem de “**mais de uma medição**”. Estes indicadores são decorrentes da **relação entre duas ou mais variáveis**, ou então da relação entre **dois ou mais indicadores simples**. Por exemplo: o **IDH** (Índice de Desenvolvimento Humano), que leva em consideração indicadores de **educação**, indicadores de **saúde** (longevidade) e indicadores de **renda** (economicos).

### 11.3 – 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.

### 11.4 – 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**.

### 11.5 – Indicadores Lag (de resultado) x Indicadores Lead (de tendência)

**Indicadores “lag” / Indicadores de resultado:** são indicadores que medem as ações passadas, ou seja, os resultados que já foram obtidos (medem as ações que já terminaram). Eles possibilitam que a empresa tenha uma visão do seu desempenho até determinado período. Busca-se avaliar se os resultados obtidos no passado estão de acordo com os objetivos definidos. Se não estiverem, não há mais o que ser feito. Somente no próximo “período” ou “ciclo” os desvios poderão ser corrigidos. Por exemplo: indicador de número de vendas do mês passado.

**Indicadores “lead” / Indicadores de tendência / Indicadores direcionadores:** esses indicadores medem atividades no sentido de direcionar ou induzir resultados futuros. Eles traçam um plano “preditivo” para a empresa. Funcionam como uma “tendência”. Eles direcionam o “desempenho futuro” da organização. Os indicadores lead avaliam as ações

que estão sendo executadas, com o objetivo de influenciar as atividades para que os “resultados futuros” (objetivos desejados) sejam alcançados.

Por exemplo: imagine que o vendedor de uma concessionária tenha como meta vender 10 carros por mês e, para isso, é necessário que ele atenda 40 clientes durante o mês (ou seja, a cada 4 clientes atendidos, ele vende 1 carro).

Porém, no dia 15 de certo mês (ou seja, na metade do mês), o gerente verificou que esse funcionário tinha atendido apenas 10 clientes e vendido apenas 2 carros. Portanto, o “**número de atendimentos a clientes**” é um **indicador “lead”**. Perceba que, nesse caso, ainda há tempo para “corrigir” a situação e fazer com que o funcionário atinja a sua meta de vender 10 carros por mês. Pode-se, por exemplo, fazer uma campanha de marketing para atrair mais clientes para a loja.

Caso contrário, quando chegasse no mês seguinte, o gerente iria verificar que o funcionário não havia atingido a meta de vendas do mês passado. Seria, portanto, um **indicador “lag”**. Nesse caso, não seria mais possível tomar qualquer atitude para corrigir isso.



**(CESPE – MPOG – Analista em Tecnologia da Informação - 2015)**

Os lead indicators são indicadores de desempenho que determinam quão bem os negócios estejam sendo executados para permitir que os objetivos sejam atingidos. Além disso, no balanced scorecard, esses indicadores são chamados também de direcionadores de desempenho.

#### **Comentários:**

Isso mesmo! Os Indicadores “lead” (ou “lead indicators”, em inglês) medem atividades no sentido de direcionar ou induzir resultados futuros. Eles avaliam como as ações estão sendo executadas, com o objetivo de influenciar as atividades para que os “resultados futuros” (objetivos desejados) sejam alcançados. Também são conhecidos como indicadores “direcionadores de desempenho”.

**Gabarito: correta.**

---

# O FATOR HUMANO NO PROCESSO DE CONTROLE

Quando falamos sobre controle, analisamos suas perspectivas instrumentais e mecânicas. Contudo, não podemos esquecer que as organizações são compostas por pessoas, e que os processos de controles são desenhados para influenciar ou inibir o comportamento dessas pessoas.

O problema, meu amigo, é que controlar pessoas não é nada fácil! Muitas vezes, as pessoas acabam criando certas “resistências” aos processos de controle e, conforme vimos, a “aceitação” é uma das características que o controle deve possuir para ser eficaz.

Portanto, neste tópico, iremos estudar alguns aspectos que envolvem o “fator humano” no processo de controle.

## 1 – Efeitos Comportamentais do Processo de Controle nas Organizações

As pesquisas demonstram que quando alguma atividade é submetida a um processo de controle, os funcionários tendem a apresentar melhorias em seus desempenhos individuais.

Contudo, o processo de controle também traz alguns aspectos negativos, ou seja, algumas consequências indesejadas. Nesse sentido, Sobral e Peci<sup>27</sup> destacam as seguintes consequências negativas advindas do processo de controle:

**Comportamento Burocrático:** consiste no direcionamento dos esforços individuais apenas para a realização das atividades que são medidas pelo sistema de controle. Quando isso acontece, os trabalhadores apresentam bom desempenho diante dos parâmetros de controle, mas não se envolvem na resolução de problemas, e nem procuram realizar outras atividades que possam melhorar o desempenho da organização como um todo. Os funcionários comportam-se de forma rígida e inflexível.

**Comportamento Tático:** aqui, os funcionários buscam utilizar “táticas” para burlar o sistema de controle, ou seja, eles tentam trapacear o processo de controle. Por exemplo, quando os parâmetros de controle são muito excessivos ou irrealistas, os funcionários tendem a manipular as informações e os resultados alcançados. Outro exemplo, se dá quando os funcionários estabelecem metas muito fácil de serem alcançadas. Nesses casos, os processos de controle tornam-se irrelevantes, pois não são levados a sério pelos membros da organização.

---

<sup>27</sup> SOBRAL, F., & PECI, A. *Administração: teoria e prática no contexto brasileiro*, 4ª edição. São Paulo, Pearson Prentice Hall: 2008. pp.248-249.

**Resistência ao Controle:** a resistência ao sistema de controle ocorre pois o controle diminui a autonomia das pessoas, e isso faz com que os trabalhadores sintam que perderam a “liberdade”. Além disso, os processos de controle indicam os “erros” dos funcionários e os seus “problemas” de desempenho; então, eles se sentem ameaçados (medo de serem demitidos). Por fim, o controle também pode causar “competição” entre os membros da organização, reduzindo a “integração social” entre as pessoas. Todos esses aspectos fazem com que as pessoas tenham resistência ao processo de controle.

## 2 – Abordagens Estratégicas de Controle Comportamental

Para controlar o comportamento das pessoas, as empresas se utilizam de duas estratégias de controle comportamental: imposição externa e motivação interna.

**Imposição Externa:** esse tipo de controle comportamental parte do pressuposto de que as pessoas são motivadas pelas recompensas e punições externas que receberão como consequência de seu desempenho.

**Motivação Interna:** a motivação interna, por sua vez, parte do princípio de que os subordinados são motivados por seu próprio comprometimento com os objetivos organizacionais. Ou seja, que a motivação virá do sentimento de realização, reconhecimento, e autoestima que advém do bom desempenho das tarefas.

Vejamos, nos esquemas a seguir, os aspectos principais de cada uma das estratégias<sup>28</sup>:

| Características                                                             |                                                                                                                |
|-----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Controle por Imposição Externa                                              | Controle por Motivação Interna                                                                                 |
| Objetivos e parâmetros de desempenho são impostos externamente              | Objetivos e parâmetros de desempenho são definidos de forma participativa                                      |
| Objetivos são difíceis de alcançar para que os funcionários não se acomodem | Parâmetros de controle são utilizados para identificar e resolver problemas, não para punir ou responsabilizar |
| Recompensas são diretas e abertamente relacionadas ao desempenho individual | Recompensas são relacionadas ao desempenho geral                                                               |

---

<sup>28</sup> SOBRAL, F., & PECCI, A. *Administração: teoria e prática no contexto brasileiro*, 4ª edição. São Paulo, Pearson Prentice Hall: 2008. p.250.

| Resultados Positivos                                                                                                         |                                                                                                       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Controle por <b>Imposição Externa</b>                                                                                        | Controle por <b>Motivação Interna</b>                                                                 |
| <b>Maior controle</b> sobre o desempenho dos subordinados                                                                    | <b>Maior comprometimento e motivação</b> dos trabalhadores                                            |
| <b>Maior direcionamento dos esforços</b> dos membros para o alcance dos objetivos estabelecidos                              | <b>Maior satisfação</b> dos membros no local de trabalho                                              |
|                                                                                                                              | <b>Maior fluxo de informações</b> com o objetivo de melhorar o desempenho da organização como um todo |
| Resultados Negativos                                                                                                         |                                                                                                       |
| Controle por <b>Imposição Externa</b>                                                                                        | Controle por <b>Motivação Interna</b>                                                                 |
| Potencial <b>comportamento disfuncional</b> por parte dos trabalhadores, resistindo ou enganando o sistema                   | <b>Menor controle</b> sobre o desempenho dos subordinados                                             |
| <b>Redução do fluxo de informação</b> , especialmente de informação negativa a respeito do desempenho ou sobre os parâmetros | Estabelecimento de <b>objetivos individuais pouco ambiciosos</b>                                      |
| <b>Pouco comprometimento</b> dos trabalhadores com relação ao desempenho da organização como um todo                         | <b>Dificuldade de estabelecer uma base objetiva</b> para recompensar os trabalhadores                 |

### 3 – Técnicas de Controle Comportamental

Os administradores utilizam diversas técnicas de controle comportamental para verificar se os funcionários estão, de fato, realizando suas atividades de acordo com aquilo que a organização espera deles.

Entre as **técnicas** mais comuns estão a **supervisão direta**, a **avaliação de desempenho** e a **disciplina**.

**Supervisão Direta:** consiste na “**observação direta**” do desempenho dos funcionários. Os problemas são corrigidos à medida em que vão ocorrendo. A presença “física” dos supervisores **restringe (limita) o comportamento dos funcionários**. Além disso, a presença do supervisor **permite uma rápida detecção dos problemas**. Por exemplo: supervisão direta nas linhas de montagem.

**Avaliação de Desempenho:** trata-se de um **processo de avaliação dos resultados** obtidos pelo funcionário, com o **objetivo de avaliar a contribuição** que o funcionário está **oferecendo para o desempenho da organização como um todo**. A avaliação do desempenho direciona o comportamento dos trabalhadores, com o objetivo de garantir uma boa avaliação por parte de seus superiores.

**Disciplina:** esta técnica é **utilizada quando o funcionário ignora todas as regras e normas da organização**, ou então quando seu **desempenho é reiteradamente insuficiente**. O

administrador adota ações para “forçar” o funcionário a cumprir as normas e os regulamentos organizacionais. Para serem mais eficazes, as ações disciplinares devem ser impessoais, consistentes e devem adotadas imediatamente após a “infração”. A disciplina reforça as regulamentações e os padrões organizacionais.

Vejamos, a seguir, algumas outras técnicas de controle comportamental que são utilizadas pelos administradores<sup>29</sup>:

**Recrutamento e seleção:** identifica e contrata pessoas cujos valores, atitudes e personalidades se encaixam no perfil comportamental desejado pela organização.

**Orientação:** Define quais são os comportamentos aceitáveis e desejados e quais são os comportamentos que devem ser evitados.

**Desenho de Cargos:** Define as tarefas que o trabalhador deve executar, os resultados desejados, o ritmo de trabalho, entre outros.

**Treinamento:** Ensina os trabalhadores a executar, com eficiência e eficácia, suas atividades e tarefas.

**Estabelecimento de Objetivos:** Dirige e limita o comportamento dos trabalhadores, de forma a alcançar os objetivos específicos.

**Formalização:** Define regras, procedimentos, políticas e normas que estabelecem as práticas aceitáveis e restringem o comportamento.

**Incentivos e Bônus:** Atua como reforço para encorajar o comportamento desejado e extinguir os comportamentos desviantes.

**Cultura Organizacional:** Por meio de histórias, rituais e valores partilhados, transmite o que a organização considera um comportamento adequado.



---

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

Em uma empresa de tecnologia de informação, a estratégia de controle comportamental parte do pressuposto de que os funcionários são motivados pelo sentimento de reconhecimento e

---

<sup>29</sup> Robbins & Coulter (2006) apud SOBRAL, F., & PECL, A. *Administração: teoria e prática no contexto brasileiro*, 4ª edição. São Paulo, Pearson Prentice Hall: 2008. p.250.



realização. Os objetivos e metas individuais são estabelecidos de forma participativa, as recompensas são relacionadas ao desempenho, considerado em várias dimensões, e os resultados observados no controle são utilizados como formas de identificação e resolução de problemas, em vez de voltados para responsabilização e punição.

Esta estratégia de controle comportamental é conhecida como controle por motivação interna, e tem como um potencial resultado negativo:

- a) diminuição da satisfação e do comprometimento dos funcionários;
- b) comportamento disfuncional por parte dos funcionários, resistindo ou burlando o sistema;
- c) pouco comprometimento dos funcionários para com o desempenho global da organização;
- d) estabelecimento de objetivos individuais pouco ambiciosos;
- e) comportamento conformista e limitado ao cumprimento do exigido, por parte dos funcionários.

#### **Comentários:**

De acordo com Sobral e Peci (2008), os resultados negativos do controle por motivação são os seguintes:

- Menor controle sobre o desempenho dos subordinados
- Estabelecimento de objetivos individuais pouco ambiciosos
- Dificuldade de estabelecer uma base objetiva para recompensar os trabalhadores

Portanto, a alternativa que trouxe, corretamente, um resultado negativo do controle do controle por motivação interna é a letra D (estabelecimento de objetivos individuais pouco ambiciosos).

A letra A está errada. Isso porque o um dos **resultados positivos** do controle por motivação é exatamente o maior comprometimento e motivação dos trabalhadores.

As Letras B e C, por sua vez, trouxeram os resultados negativos do controle por **imposição externa**.

**O gabarito é a letra D.**

---

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

É, meu amigo! São muitas informações, não é mesmo?

O fato é que a banca organizadora utiliza diversos documentos e autores para a elaboração das questões. E, como você pôde observar, cada vez a banca se baseia em um documento ou autor diferente e, até mesmo, muitas vezes, “mistura” as nomenclaturas e as ideias dos diversos documentos e autores.

Portanto, minha missão foi apresentar para você tudo que costuma cair (e que pode aparecer) na sua prova, da forma mais direta, objetiva e encadeada possível.

Agora, com o objetivo de facilitar ainda mais a sua vida, elaborei aquele **RESUMO ESTRATÉGICO** “maroto”, consolidando todas as informações mais importantes da aula. Esse resumo servirá, inclusive, para facilitar ainda mais a “visualização” e “comparação” entre os vários documentos e autores que utilizamos durante a aula.

Tenho certeza de que o RESUMO ESTRATÉGICO vai te ajudar bastante, e esclarecer ainda mais as ideias.

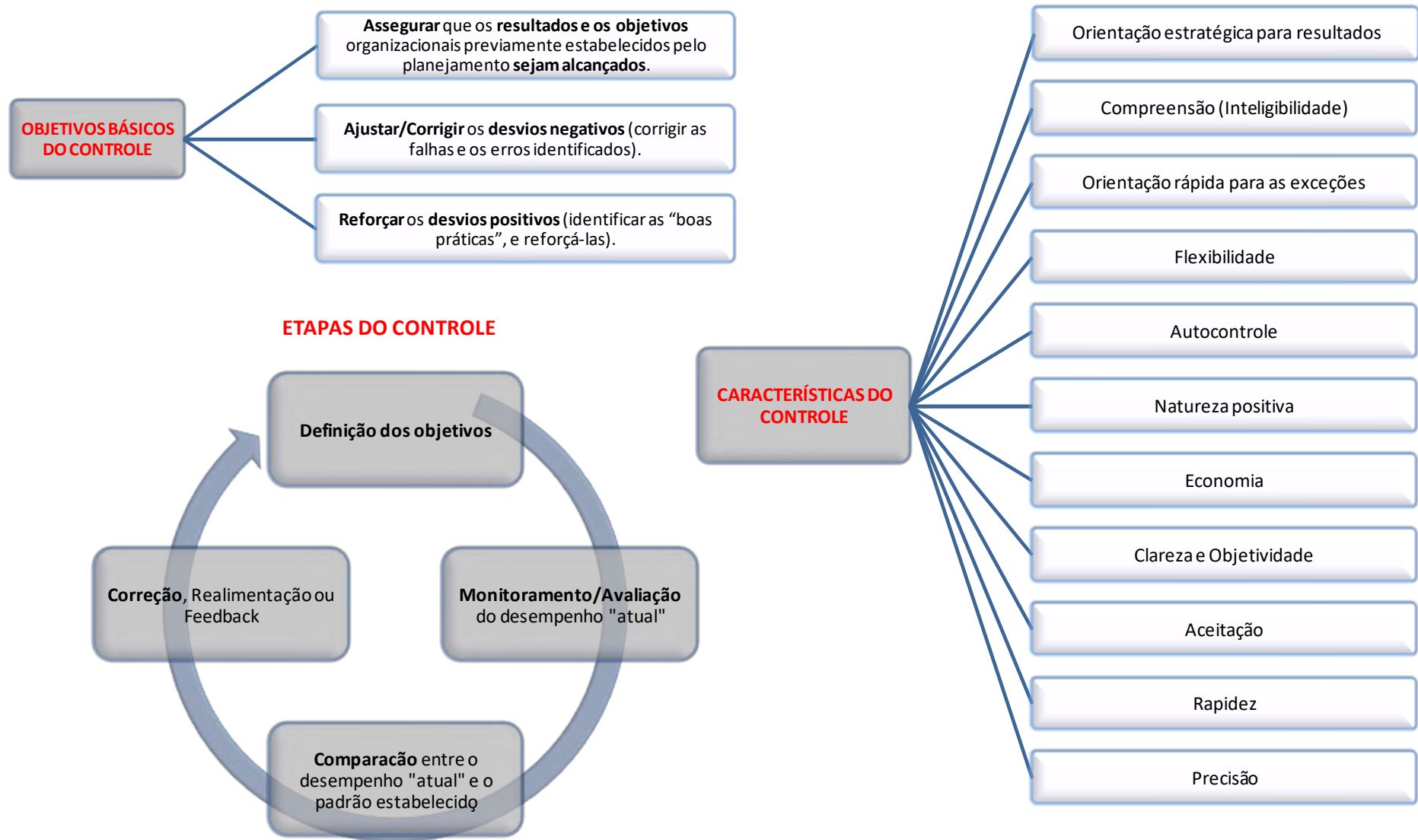
Um forte abraço, e até a próxima aula! 😊

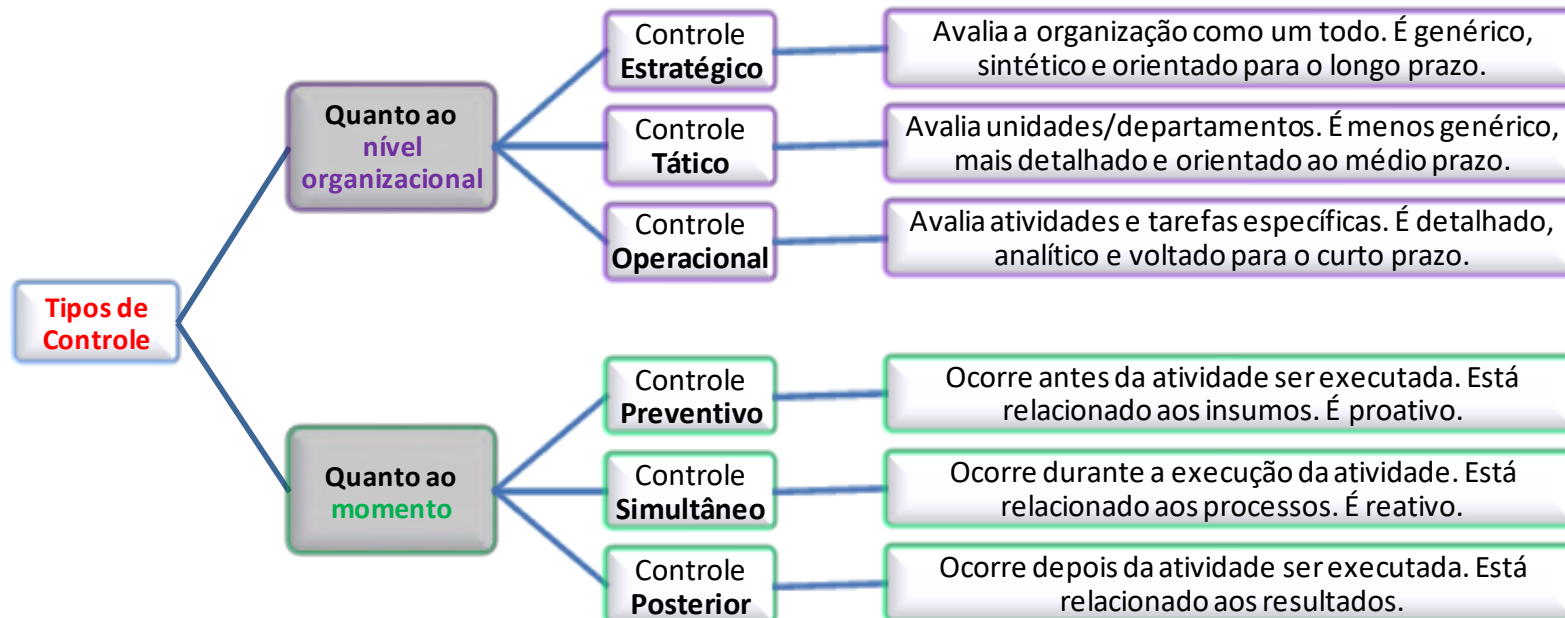
# RESUMO ESTRATÉGICO

Como são muitas informações, optei por elaborar esse resumo utilizando a folha na orientação paisagem. Creio que, dessa forma, irá facilitar bastante a visualização e a comparação.

Segue o RESUMO ESTRATÉGICO nas próximas páginas!

## CONTROLE





# INDICADORES

## Finalidades dos INDICADORES

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**

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

## MITOS SOBRE A MEDIÇÃO DE DESEMPENHO

**Mito 1:** Mito da medição absoluta: preciso medir tudo.

**Mito 2:** Para medir o que importa, preciso gerar todas as informações, coletar dados de forma exaustiva e precisa.

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

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

## Componentes Básicos dos INDICADORES

**Medida**

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

**Fórmula**

padrão matemático que expressa a forma de realização do cálculo

**Índice (número)**

valor de um indicador em determinado momento

**Padrão de Comparação**

índice arbitrário e aceitável para uma avaliação comparativa de padrão de cumprimento

**Meta**

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

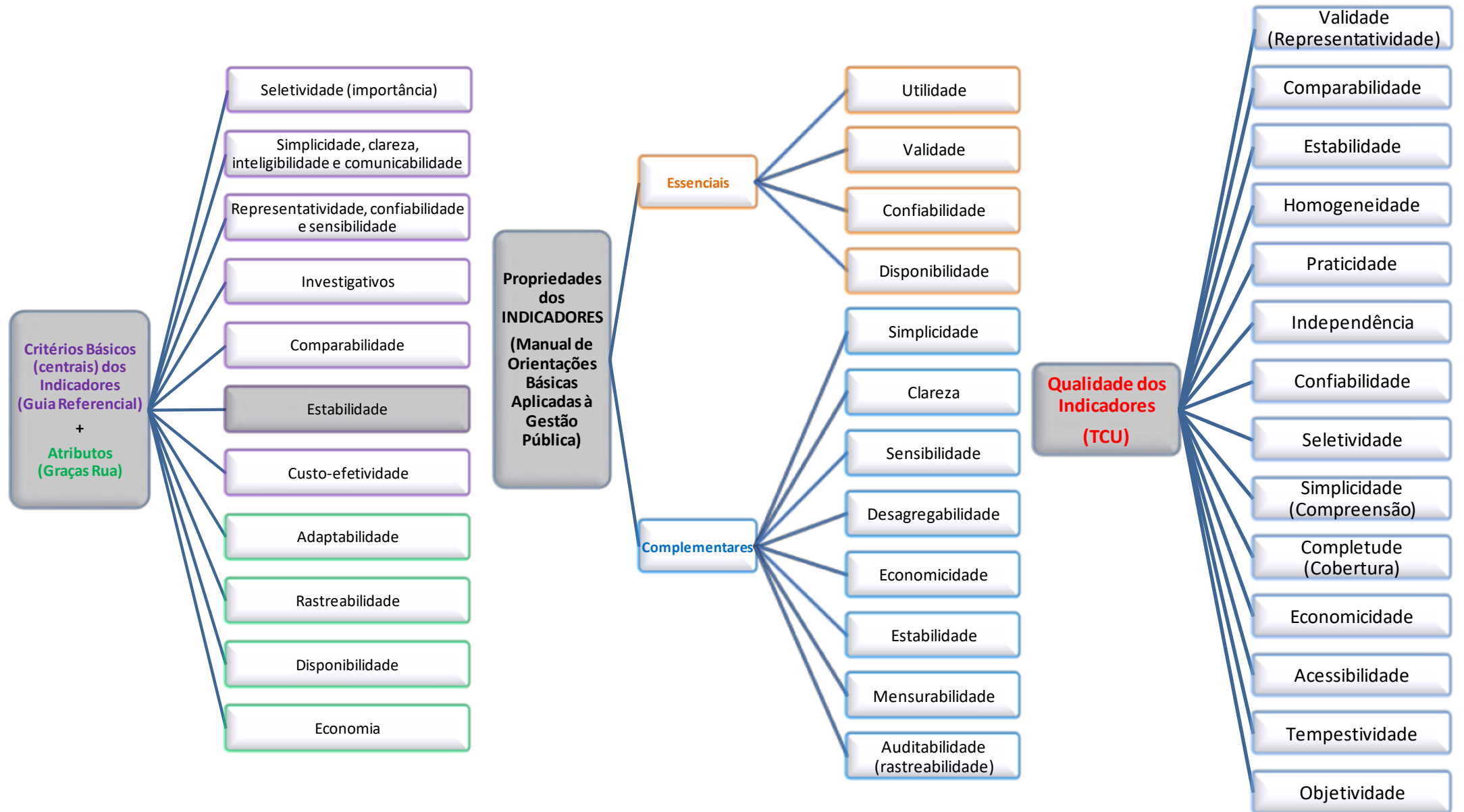
## Variáveis dos Indicadores

**Custo**

**Tempo**

**Qualidade**

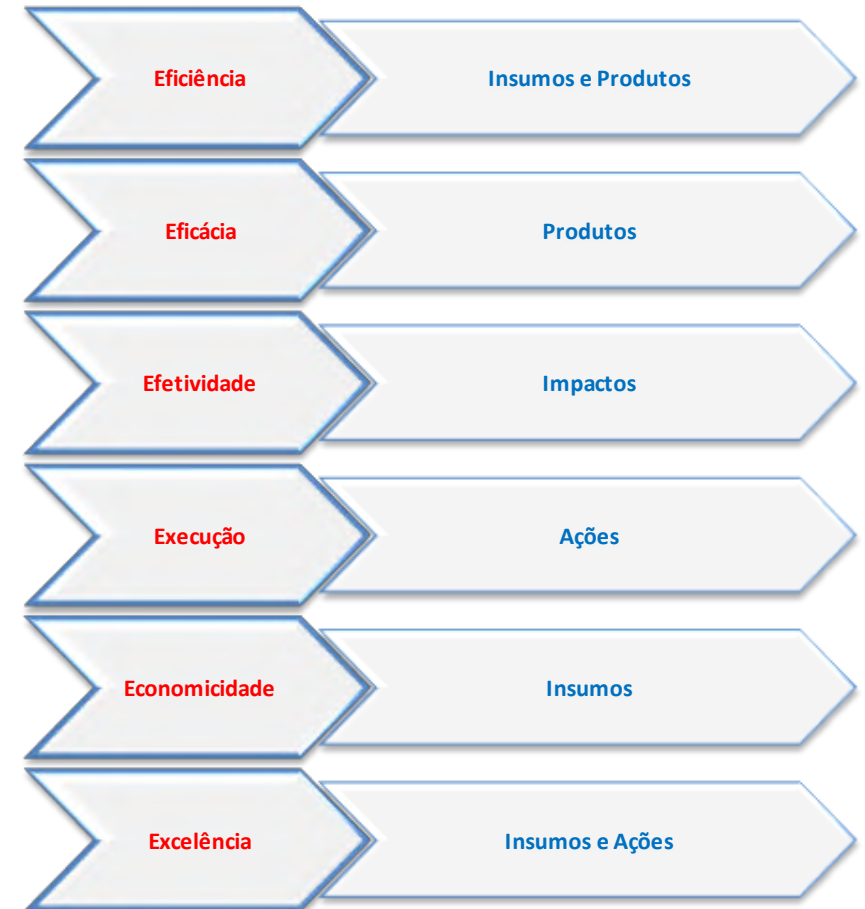
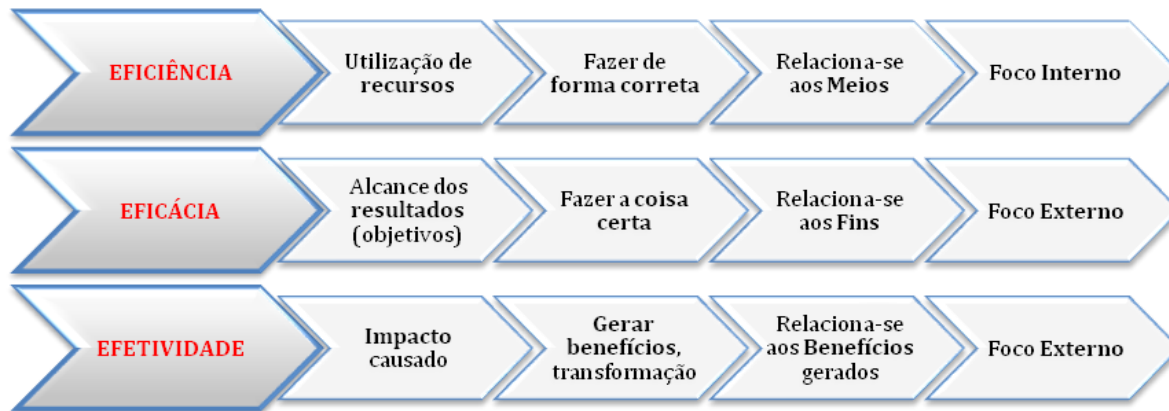
**Quantidade**



## Cadeia de Valor e 6Es de Desempenho

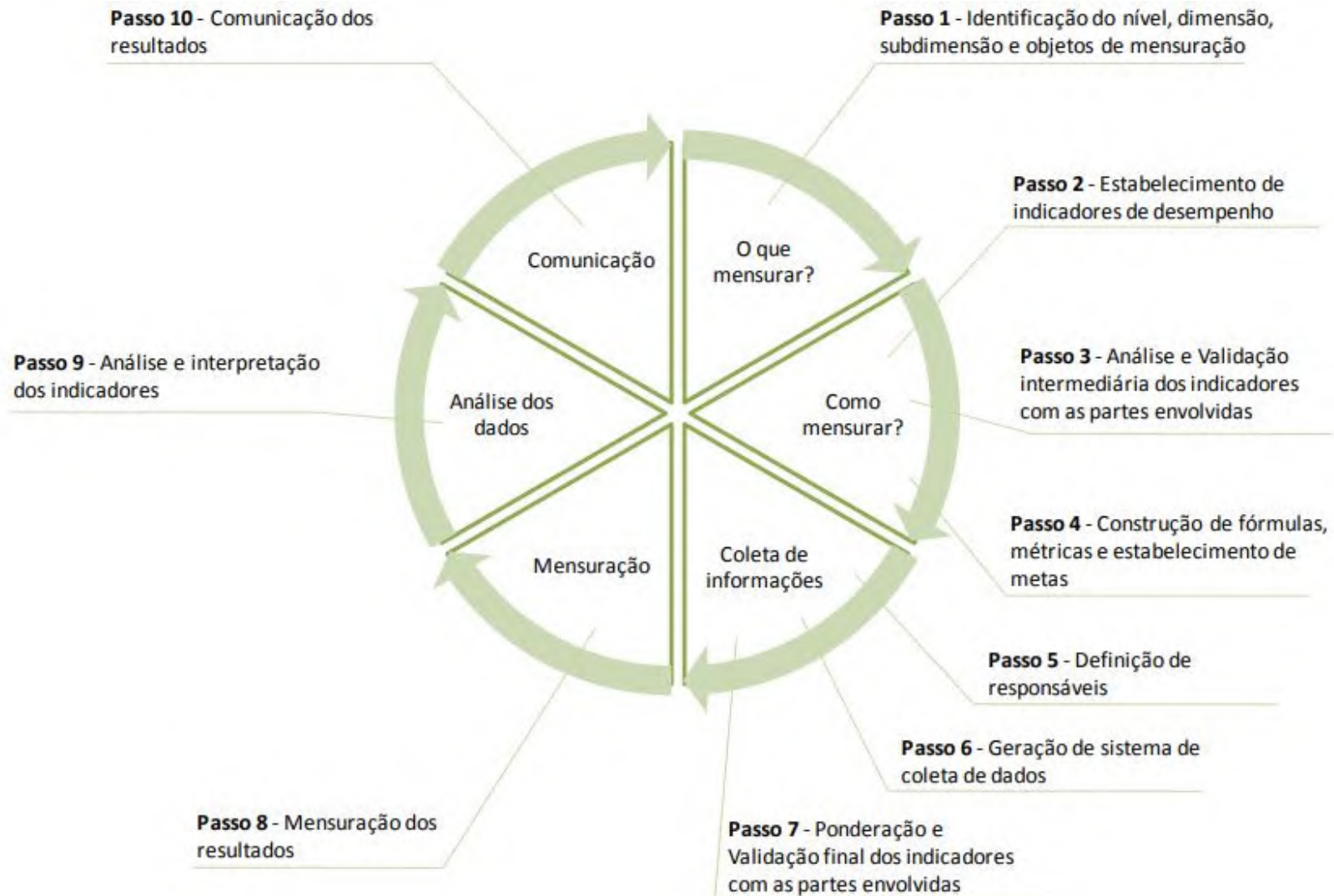


| 6 Es do Desempenho          |                               |
|-----------------------------|-------------------------------|
| Dimensões de <b>Esforço</b> | Dimensões de <b>Resultado</b> |
| <b>E</b> conomicidade       | <b>E</b> ficiência            |
| <b>E</b> xecução            | <b>E</b> ficácia              |
| <b>E</b> xcelência          | <b>E</b> fetividade           |





## Etapas e Passos para a Construção de Indicadores



Fonte: Ministério do Planejamento (2009) Guia Referencial para Medição de Desempenho e Manual para Construção de Indicadores

