



By @kakashi_copiador

Aula 03

*CNU - Passo Estratégico de Políticas
Públicas - 2024 (Pós-Edital)*

Autor:
Rodrigo Perni

27 de Fevereiro de 2024

Índice

1) Avaliação de políticas públicas (Controle e Avaliação) - Cesgranrio	3
------------------------------------------------------------------------------	---



POLÍTICAS PÚBLICAS

Apresentação	2
O que é o Passo Estratégico?	3
Análise Estatística	4
Roteiro de revisão e pontos do assunto que merecem destaque	5
Aposta estratégica	17
Questões estratégicas	21
Questionário de revisão e aperfeiçoamento	25
Perguntas	25
Perguntas com respostas	26
Lista de Questões Estratégicas	31
Gabarito	33



APRESENTAÇÃO

Olá!

Sou o professor Rodrigo Perni e, com imensa satisfação, serei o seu analista do Passo Estratégico!

Para que você conheça um pouco sobre mim segue um resumo de nossa experiência profissional, acadêmica e como concurseiro:

Rodrigo Perni

**Auditor – Fiscal da Receita Federal do Brasil;*

** Coach do Estratégia Concursos;*

** Responsável pela elaboração e análise estatística do Passo Estratégico de Arquivologia;*

** Formado em Administração de Empresas;*

** Cursando o 4º período do curso de Direito e*

** Aprovado no concurso do ano de 2005, na 21ª posição na 2ª Região Fiscal no concurso para Auditor-Fiscal da Receita Federal do Brasil.*

Estamos extremamente felizes de termos a oportunidade de trabalhar na equipe do “Passo”, porque tenho convicção de que nossos relatórios e simulados proporcionarão uma preparação diferenciada aos nossos alunos!



O QUE É O PASSO ESTRATÉGICO?

O Passo Estratégico é um material escrito e enxuto que possui dois objetivos principais:

- a) orientar revisões eficientes;
- b) destacar os pontos mais importantes e prováveis de serem cobrados em prova.

Assim, o Passo Estratégico pode ser utilizado tanto para turbinar as revisões dos alunos mais adiantados nas matérias, quanto para maximizar o resultado na reta final de estudos por parte dos alunos que não conseguirão estudar todo o conteúdo do curso regular.

Em ambas as formas de utilização, como regra, o aluno precisa utilizar o Passo Estratégico em conjunto com um curso regular completo.

Isso porque nossa didática é direcionada ao aluno que já possui uma base do conteúdo.

Assim, se você vai utilizar o Passo Estratégico:

- a) como método de revisão, você precisará de seu curso completo para realizar as leituras indicadas no próprio Passo Estratégico, em complemento ao conteúdo entregue diretamente em nossos relatórios;
- b) como material de reta final, você precisará de seu curso completo para buscar maiores esclarecimentos sobre alguns pontos do conteúdo que, em nosso relatório, foram eventualmente expostos utilizando uma didática mais avançada que a sua capacidade de compreensão, em razão do seu nível de conhecimento do assunto.

Seu cantinho de estudos famoso!

Poste uma foto do seu cantinho de estudos nos stories do Instagram e nos marque:



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

Vamos repostar sua foto no nosso perfil para que ele fique famoso entre milhares de concurseiros!



ANÁLISE ESTATÍSTICA

Inicialmente, convém destacar os percentuais de incidência das questões de Políticas Públicas nas provas elaboradas pela banca CESGRANRIO.

Lembrando, quanto maior o percentual de cobrança de um dado assunto, maior sua importância:

Assunto	Grau de incidência em concursos anteriores
<u>Políticas Públicas e Programas Sociais por Segmentos</u>	47.69%
<u>Conceito, histórico e fundamentos das políticas públicas</u>	30.77%
<u>Políticas Públicas e Programas Governamentais</u>	13.85%
<u>Concepção, Operacionalização e Avaliação de Políticas Públicas</u>	6,15%



ROTEIRO DE REVISÃO E PONTOS DO ASSUNTO QUE MERECEM DESTAQUE

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

1. Controle é o esforço sistemático de estabelecer padrões de desempenho com os objetivos de planejamento, para desenhar sistemas de retroação de informação para comparar o desempenho atual com aqueles padrões predeterminados para verificar onde estão os desvios e medir sua significância e tomar a ação necessária para assegurar que todos os recursos da organização estão sendo utilizados da maneira mais eficiente e eficaz para alcançar os objetivos organizacionais.
2. De acordo com as ideias de Maximiano e Chiavenato, 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 enfatizar o desenvolvimento, mudança e melhoria. Deve alavancar a iniciativa das pessoas e minimizar o papel da penalidade e das punições.

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.

3. 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.

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

5. 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”.



6. Como exemplos de controles táticos podem-se citar: Controle Orçamentário e Contabilidade de Custos.
7. O Controle Operacional é encontrado no nível Operacional da organização e está diretamente relacionado ao Planejamento Operacional.

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.

8. O controle preventivo é um controle que ocorre antes da atividade ser executada. O controle preventivo tem por objetivo identificar e prevenir a ocorrência de problemas.
9. O Controle Simultâneo é um tipo de controle que ocorre durante a execução da atividade. Em outras palavras, ocorre concomitantemente (ao mesmo tempo) em que a atividade está sendo executada.
10. O controle posterior ocorre depois que a atividade foi executada. Tem por objetivo avaliar o desempenho da atividade que já foi encerrada.
11. 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".

12. Assimile o conceito da Abordagem Estatista. De acordo com o mencionado Guia, os indicadores têm as seguintes finalidades:
 - 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.

13. Assimile os componentes básicos de um indicador:

- 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

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

- Seletividade (importância): os indicadores devem fornecer informações sobre as principais variáveis estratégicas e prioridades definidas de ações, produtos ou impactos esperados;
- Simplicidade, clareza, inteligibilidade e comunicabilidade: os indicadores devem ser simples e compreensíveis, capazes de levar a mensagem e o significado. Os nomes e expressões devem ser facilmente compreendidos e conhecidos por todos os públicos interessados;
- Representatividade, confiabilidade e sensibilidade: os indicadores devem ter capacidade de demonstrar a mais importante e crítica etapa de um processo, projeto etc. Deve-se captar as etapas mais importantes e críticas dos processos, no local certo, para que seja suficientemente representativo e abrangente. Os dados devem ser precisos, capazes de responder aos objetivos e coletados na fonte de dados correta e devem refletir tempestivamente os efeitos decorrentes das intervenções;
- Investigativos: os dados disponibilizados pelos indicadores devem ser fáceis de analisar, sejam estes para registro ou para reter informações e permitir juízos de valor;



- Comparabilidade: os indicadores devem ser facilmente comparáveis com as referências internas ou externas, bem como séries históricas de acontecimentos;
- Estabilidade: os indicadores devem ter procedimentos gerados de forma sistemática e constante, sem muitas alterações e complexidades, uma vez que é relevante manter o padrão e permitir a série-histórica; e
- Custo-efetividade: os indicadores devem ser projetados para serem factíveis e economicamente viáveis. Os benefícios em relação aos custos devem satisfazer todos os outros demais níveis. Nem todas as informações devem ser mensuradas, é preciso avaliar os benefícios gerados em detrimento do ônus despendido.

15. Graças Rua destaca alguns outros atributos que os indicadores devem possuir para serem viáveis e práticos:

- 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.

16. Assimile as propriedades que os indicadores devem possuir:

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;
- 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).

17. Assimile as qualidades desejáveis (características desejáveis) que os indicadores de desempenho devem possuir, na visão do TCU:

- 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.



- Completude / Cobertura: 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).
- Economicidade: 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).
- Acessibilidade: deve haver facilidade de acesso às informações primárias bem como de registro e manutenção para o cálculo dos indicadores.
- Tempestividade: as informações apuradas pelo indicador devem estar disponíveis quando necessário, em tempo hábil para a tomada de decisão.
- Objetividade: o indicador deve ser inequívoco o que está sendo medido e quais dados estão sendo usados em sua apuração. Deve-se evitar ambiguidades.

18. De acordo com o TCU, para a construção de indicadores de desempenho, quase sempre são utilizadas variáveis provenientes de um dos seguintes "grupos":

- 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.

19. Assimile os 6 Es de desempenho:

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



20. Entenda como 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:

- 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".

- 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.

- 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).

21. De acordo com a professora Maria das Graças Rua, existem os seguintes tipos de indicadores:

- 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 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.
- 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.
- 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.

22. Assimile o conceito dos Indicadores Quantitativos e Indicadores 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

23. Assimile o conceito dos Indicadores Simples e Indicadores 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).

24. Assimile o conceito dos Indicadores Estratégicos, Indicadores Táticos e Indicadores Operacionais.

- 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.

25. 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.

26. 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.

27. O processo de controle pode trazer alguns aspectos negativos, ou seja, algumas consequências indesejadas. Nesse sentido, Sobral e Peci 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.

- 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 “interação social” entre as pessoas. Todos esses aspectos fazem com que as pessoas tenham resistência ao processo de controle.

28. 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.



APOSTA ESTRATÉGICA

A ideia desta seção é apresentar os pontos do conteúdo que mais possuem chances de serem cobrados em prova, considerando o histórico de questões da banca em provas de nível semelhante à nossa, bem como as inovações no conteúdo, na legislação e nos entendimentos doutrinários e jurisprudenciais¹.



1. 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. O Controle Estratégico busca orientar a alta cúpula da organização na tomada de decisões. É genérico, sintético e voltado para o longo prazo.
2. 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”.

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

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

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.

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

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



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”.

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

- Seletividade (importância): os indicadores devem fornecer informações sobre as principais variáveis estratégicas e prioridades definidas de ações, produtos ou impactos esperados;
- Simplicidade, clareza, inteligibilidade e comunicabilidade: os indicadores devem ser simples e compreensíveis, capazes de levar a mensagem e o significado. Os nomes e expressões devem ser facilmente compreendidos e conhecidos por todos os públicos interessados;
- Representatividade, confiabilidade e sensibilidade: os indicadores devem ter capacidade de demonstrar a mais importante e crítica etapa de um processo, projeto etc. Deve-se captar as etapas mais importantes e críticas dos processos, no local certo, para que seja suficientemente representativo e abrangente. Os dados devem ser precisos, capazes de responder aos objetivos e coletados na fonte de dados correta e devem refletir tempestivamente os efeitos decorrentes das intervenções;
- Investigativos: os dados disponibilizados pelos indicadores devem ser fáceis de analisar, sejam estes para registro ou para reter informações e permitir juízos de valor;
- Comparabilidade: os indicadores devem ser facilmente comparáveis com as referências internas ou externas, bem como séries históricas de acontecimentos;
- Estabilidade: os indicadores devem ter procedimentos gerados de forma sistemática e constante, sem muitas alterações e complexidades, uma vez que é relevante manter o padrão e permitir a série-histórica; e



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

6. Graças Rua destaca alguns outros atributos que os indicadores devem possuir para serem viáveis e práticos:

- 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.

7. De acordo com a professora Maria das Graças Rua, existem os seguintes tipos de indicadores:

- 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 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.
- 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.
- 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.



QUESTÕES ESTRATÉGICAS

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

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

1. (CESGRANRIO – UNIRIO - Assistente em Administração – 2019)

Apenas cinco empresas atuam no mercado de embalagens de uma determinada região. O gerente notou que era difícil verificar o progresso das atividades da empresa em busca do alcance das metas, além de haver obstáculos para tomar ações corretivas que garantissem a realização dos objetivos da empresa.

Nesse caso, a função administrativa em questão é denominada

- a) direção
- b) controle
- c) liderança
- d) planejamento
- e) organização

Comentários:

É a função controle que está relacionada a monitorar as atividades e fazer as correções necessárias, a fim de manter a organização no caminho adequado para o alcance dos objetivos.

O gabarito é a letra B.

2. (CESGRANRIO – Transpetro - Técnico de Administração e Controle Júnior – 2018)

Com relação à quantidade de indicadores que devem ser construídos e gerenciados, tem-se o seguinte:

- a) quanto mais indicadores no nível estratégico, mais fácil será a tomada de decisão.
- b) quanto mais indicadores no nível tático, mais fácil será a tomada de decisão.
- c) quanto mais indicadores no nível operacional, mais fácil será a tomada de decisão.
- d) o número de indicadores independe do nível hierárquico e das informações que se deseja controlar.
- e) o número de indicadores depende do nível hierárquico e das informações que se deseja controlar.

Comentários:



O número de indicadores depende do nível hierárquico e das informações que se deseja controlar.

O gabarito é a letra E.

3. (CESGRANRIO – UNIRIO - Assistente em Administração – 2016)

Uma empresa do setor automobilístico tem apresentado algumas falhas recorrentes em sua área de produção. Foi identificado que uma das peças produzidas não estava de acordo com o padrão estabelecido. Essa falha ocorria em 10% das peças produzidas, de acordo com os dados que eram coletados na Folha de Verificação, instrumento utilizado para coleta e análise dos dados desse processo. Diante do exposto, verifica-se que a coleta de dados sobre o desempenho do processo e a identificação das falhas fazem parte da seguinte função da Administração:

- a) controle
- b) coordenação
- c) direção
- d) organização
- e) planejamento

Comentários:

O acompanhamento, a monitoração e a avaliação do desempenho organizacional para verificar se as coisas estão acontecendo de acordo com o que foi planejado, organizado e dirigido está relacionado à função controle.

O gabarito é a letra A.

4. (CESGRANRIO – CEFET-RJ – 2014)

Uma empresa que foi recém-inaugurada está-se estruturando para que possa crescer de maneira organizada. Para isso, está estabelecendo uma série de padrões que deverão ser atendidos nos diferentes processos que são realizados na produção e que servirão como indicadores de desempenho.

Ao estabelecer padrões para seus processos e indicadores de desempenho, que função da administração a empresa está realizando?

- a) Planejamento
- b) Direção
- c) Controle
- d) Organização
- e) Coordenação

Comentários:

Trata-se da função controle.

O gabarito é a letra C.



5. (CESGRANRIO – Petrobras – Enfermeiro(a) do Trabalho Júnior – 2014)

No processo administrativo, são funções do controle:

- a) o controle pré-ação, o controle concorrente e o controle por feedback
- b) o controle gráfico, o controle documental e o controle por relatórios
- c) o controle da qualidade, o controle da quantidade e o controle dos custos
- d) o controle formativo, o controle somativo e o controle avaliativo
- e) o autocontrole, a auditoria interna e a auditoria de resultados

Comentários:

Em relação ao momento, o controle pode ser classificado em: Controle Preventivo (pré-ação), Controle Simultâneo (concorrente) e Controle Posterior (feedback).

O gabarito é a letra A.

6. (CESGRANRIO – IBGE – Analista – Planejamento e Gestão – 2013)

Em uma organização, ficou definido que os gastos acima de mil reais devem ser submetidos à aprovação de um funcionário do Setor de Finanças. Tal norma evidencia que essa organização utiliza um processo de controle

- a) simultâneo
- b) retroativo
- c) preliminar
- d) de clã
- e) de mercado

Comentários:

Trata-se de um controle Preventivo (preliminar). Ou seja, já existe uma “norma” que determina, antes da atividade ser executada, que os gastos acima de mil reais devem ser submetidos a aprovação do funcionário do setor de finanças.

O gabarito é a letra C.

7. (CESGRANRIO – UNIRIO - Assistente em Administração – 2019)

No setor comercial de uma grande empresa de moda, houve uma encomenda maior do que o esperado. Como resultado, a direção informou a todos que, para aquela situação, teriam de atingir a meta de produzir mais 20% de peças nos próximos 30 dias.

O atingimento de uma meta está relacionado ao conceito de

- a) eficácia, apenas
- b) eficiência, apenas
- c) efetividade, apenas



d) produtividade, apenas

e) eficácia e eficiência

Comentários:

É a eficácia que está relacionada ao atingimento de objetivos e metas.

O gabarito é a letra A.

8. (CESGRANRIO – UNIRIO - Assistente em Administração – 2019)

Apenas cinco empresas atuam no mercado de embalagens de uma determinada região. A Tabela abaixo apresenta dados desse mercado no último mês.

Empresa / Custos Totais de Produção (R\$) / Quantidade Produzida (unidades)

I / 135.000 / 150.000

II / 110.400 / 137.000

III / 99.100 / 110.000

IV / 90.000 / 100.000

V / 85.500 / 95.000

Considerando-se as informações disponíveis na Tabela apresentada, a maior eficiência na produção de embalagens foi a da empresa

a) I

b) II

c) III

d) IV

e) V

Comentários:

Para descobrirmos a eficiência das empresas, devemos dividir o custo total de produção pelo número de unidades produzidas. Assim, encontraremos o “custo” para produzir cada “unidade”, e conseguimos saber qual foi a empresa que utilizou melhor os recursos disponíveis (isto é, qual empresa foi mais eficiente).

Empresa I - $135.000 / 150.000 = 0,9$

Empresa II - $110.400 / 137.000 = 0,8$

Empresa III - $99.100 / 110.000 = 0,9$

Empresa IV - $90.000 / 100.000 = 0,9$

Empresa V - $85.500 / 95.000 = 0,9$

A empresa II foi a mais eficiente, pois gastou R\$ 0,8 para produzir cada unidade.

O gabarito é a letra B.



QUESTIONÁRIO DE REVISÃO E APERFEIÇOAMENTO

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

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

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

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

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

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

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

Vamos ao nosso questionário:

Perguntas

- 1 - Um sistema de controle eficaz deve possuir quais características, segundo Maximiano e Chiavenato?
- 2 - Quais os critérios básicos devem estar presentes para garantir a operacionalização dos indicadores, conforme o Guia Referencial para Medição de Desempenho e Manual?
- 3 - Indique quais são as variáveis para a construção de indicadores de desempenho, de acordo com o TCU?
- 4 - Defina os Indicadores Estratégicos.
- 5 - Defina os Indicadores Táticos.
- 6 - Defina os Indicadores Operacionais.
- 7 - Quais os tipos de indicadores, de acordo com a professora Maria das Graças Rua?
- 8 - O que são Indicadores "lag" ou Indicadores de resultado?



9 - O que são indicadores "lead" ou Indicadores de tendência ou Indicadores direcionadores?

10 - Quais as duas estratégias de controle comportamental utilizadas pelas empresas para controlar o comportamento das pessoas?

Perguntas com respostas

1 - Um sistema de controle eficaz deve possuir quais características, segundo Maximiano e Chiavenato?

R: De acordo com as ideias de Maximiano e Chiavenato, 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 enfatizar o desenvolvimento, mudança e melhoria. Deve alavancar a iniciativa das pessoas e minimizar o papel da penalidade e das punições.

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.

2 - Quais os critérios básicos devem estar presentes para garantir a operacionalização dos indicadores, conforme o Guia Referencial para Medição de Desempenho e Manual?

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

- Seletividade (importância): os indicadores devem fornecer informações sobre as principais variáveis estratégicas e prioridades definidas de ações, produtos ou impactos esperados;
- Simplicidade, clareza, inteligibilidade e comunicabilidade: os indicadores devem ser simples e compreensíveis, capazes de levar a mensagem e o significado. Os nomes e expressões devem ser facilmente compreendidos e conhecidos por todos os públicos interessados;
- Representatividade, confiabilidade e sensibilidade: os indicadores devem ter capacidade de demonstrar a mais importante e crítica etapa de um processo, projeto etc. Deve-se captar as etapas mais importantes e críticas dos processos, no local certo, para que seja suficientemente representativo e abrangente. Os dados devem ser precisos, capazes de responder aos objetivos e coletados na fonte de dados correta e devem refletir tempestivamente os efeitos decorrentes das intervenções;
- Investigativos: os dados disponibilizados pelos indicadores devem ser fáceis de analisar, sejam estes para registro ou para reter informações e permitir juízos de valor;
- Comparabilidade: os indicadores devem ser facilmente comparáveis com as referências internas ou externas, bem como séries históricas de acontecimentos;
- Estabilidade: os indicadores devem ter procedimentos gerados de forma sistemática e constante, sem muitas alterações e complexidades, uma vez que é relevante manter o padrão e permitir a série-histórica; e
- Custo-efetividade: os indicadores devem ser projetados para serem factíveis e economicamente viáveis. Os benefícios em relação aos custos devem satisfazer todos os outros demais níveis. Nem todas as informações devem ser mensuradas, é preciso avaliar os benefícios gerados em detrimento do ônus despendido.



3 - Indique quais são as variáveis para a construção de indicadores de desempenho, de acordo com o TCU?

R: De acordo com o TCU, para a construção de indicadores de desempenho, quase sempre são utilizadas variáveis provenientes de um dos seguintes "grupos":

- 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.

4 - Defina os Indicadores Estratégicos.

R: 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.

5 - Defina os Indicadores Táticos.

R: - 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.

6 - Defina os Indicadores Operacionais.

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

7 - Quais os tipos de indicadores, de acordo com a professora Maria das Graças Rua?

R: De acordo com a professora Maria das Graças Rua, existem os seguintes tipos de indicadores:

- 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 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.

- 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.

- 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.

8 - O que são Indicadores “lag” ou Indicadores de resultado?

R: 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.

9 - O que são indicadores “lead” ou Indicadores de tendência ou Indicadores direcionadores?

R: 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.

10 - Quais as duas estratégias de controle comportamental utilizadas pelas empresas para controlar o comportamento das pessoas?



R: 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.



LISTA DE QUESTÕES ESTRATÉGICAS

1. ((CESPE – FUNPRES-P-EXE – Analista - 2016)

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

c) Certo

e) Errado

2. (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.

c) Certo

e) Errado

3. (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.

c) Certo

e) Errado

4. (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.

5. (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.

6. (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.

- c) Certo
- e) Errado

7. (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.

- c) Certo
- e) Errado



Gabarito

GABARITO



1. Correto
2. Correto
3. Correto
4. Letra B
5. Letra E
6. Errado
7. Correto

...

Grande abraço e bons estudos!

Rodrigo Perni



YouTube

www.instagram.com/coachrodrigoperni



ESSA LEI TODO MUNDO CONHECE: PIRATARIA É CRIME.

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



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



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



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



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



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



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



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



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



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