

AULA 3: Indicadores de Políticas Públicas

Olá pessoal, tudo bem?

Na aula de hoje iremos cobrir os seguintes itens:

- Indicadores de políticas públicas; Modelos de avaliação de programas governamentais; Coleta, análise e interpretação de informações quantitativas e qualitativas para avaliação de programas governamentais.

Irei trabalhar com algumas questões da ESAF, mas incluirei questões da FGV, da Cespe ou da FCC quando não tiver questões da ESAF do tema trabalhado, ok? Procurei trazer o máximo de questões deste tema, para que possam testar bastante antes da prova.

Espero que gostem da aula!

Sumário

| | |
|--|----|
| Indicadores de políticas públicas..... | 3 |
| Conceitos de eficiência, eficácia e efetividade. | 4 |
| Indicadores de Desempenho..... | 9 |
| Conceitos Utilizados | 12 |
| Objetivos, Metas e Planos..... | 12 |
| Público-alvo | 13 |
| Qualidade dos Indicadores | 14 |
| Modelos de avaliação de programas governamentais..... | 22 |
| Controle e Avaliação..... | 23 |
| Momento do Controle | 25 |
| O Modelo do Quadro Lógico e o Método ZOPP. | 27 |
| Análise Custo-benefício e análise Custo-efetividade | 32 |
| Coleta, análise e interpretação de informações quantitativas e qualitativas para avaliação de programas governamentais | 33 |
| Métodos Quantitativos e Qualitativos | 33 |
| Métodos de Coleta de Dados | 34 |
| Técnicas de Coleta dos Dados..... | 35 |
| Método de Análise dos Dados..... | 38 |
| Lista de Questões Trabalhadas na Aula..... | 47 |
| Gabarito | 57 |
| Bibliografia | 57 |

Indicadores de políticas públicas

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

Para Graças Rua¹, os indicadores são:

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

Desta maneira, os indicadores são medidas que nos facilitam entender o funcionamento e o andamento de um processo, de um produto ou serviços da organização. De acordo com a mesma autora²:

"De uma maneira simplificada, os indicadores são medidas que representam ou quantificam um insumo, um resultado, uma característica ou o desempenho de um processo, de um serviço, de um produto ou da organização como um todo."

Assim, usamos indicadores para nos ajudar no planejamento e no controle das organizações³. Estas ferramentas nos auxiliam na busca dos resultados e na melhoria dos processos das empresas e dos órgãos públicos.

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

¹ (Rua)

² (Rua)

³ (Tribunal de Contas da União, 2009)

Conceitos de eficiência, eficácia e efetividade.

Os conceitos de eficiência, eficácia e efetividade são temas dos mais “batidos” em provas de concursos.

Eficiência se relaciona com o uso dos recursos que temos disponíveis para atingir nossos objetivos. Portanto, quando falamos que alguém foi eficiente é porque esta pessoa utilizou os recursos que tinha de forma adequada⁴.

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

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

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

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

A **Efetividade** refere-se ao **impacto** das ações! Como a execução de um programa pode ou não alterar uma realidade⁵.

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

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

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

Cabe aqui lembrar que este conceito de efetividade é muito importante, pois muitas das ações do Estado devem ser planejadas e

⁴ (Chiavenato, 2008)

⁵ (Robbins & Coulter, 1998)

executadas tendo em mente mudar alguma realidade, como a pobreza extrema, as desigualdades regionais ou a evasão escolar.

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

Abaixo podemos ter um resumo dos conceitos vistos acima:

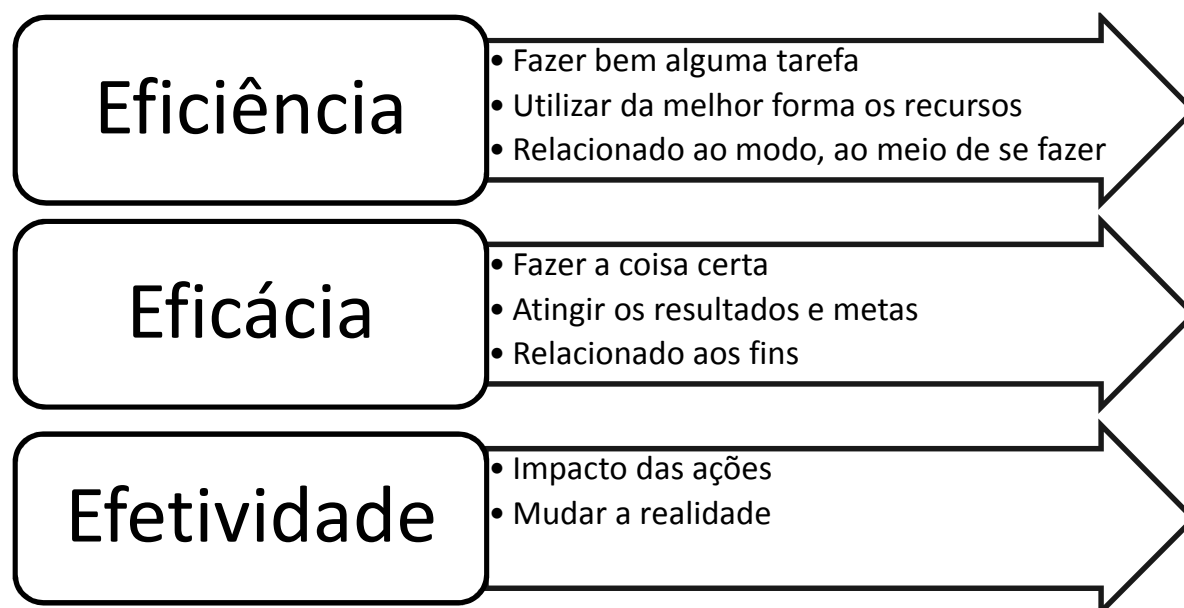


Figura 1 - Eficiência, eficácia e efetividade

Vamos ver algumas questões agora?

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

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

2 - (FGV – BADESC – ANALISTA ADM - 2010) Levando em consideração o uso de controles e indicadores de produtividade em um programa de educação, o percentual de crianças

matriculadas e a avaliação da qualidade por meio de exames nacionais são, respectivamente, exemplos de:

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

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

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

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

3 - (ESAF – MPOG / EPPGG – 2009) Ao avaliar um programa de governo, é necessário lançar mão de critérios cuja observação confirmará, ou não, a obtenção de resultados. Assim, quando se deseja verificar se um programa qualquer produziu efeitos (positivos ou negativos) no ambiente externo em que interveio, em termos econômicos, técnicos, socioculturais, institucionais ou ambientais, deve-se usar o seguinte critério:

- a) eficiência.**
- b) eficácia.**
- c) sustentabilidade.**
- d) efetividade.**
- e) satisfação do beneficiário.**

Vejam que nesta questão o ponto principal é saber que os efeitos de um programa indicam se este foi efetivo. Desta forma, se um programa atingiu os efeitos que buscava no ambiente externo, ele teve efetividade. O gabarito é a letra D.

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

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

5 - (CESPE – SEGER ES / EPPGG – 2007) Considerando-se que, conforme critérios correntes de avaliação, a escola pública no Brasil venha formando grande quantidade de alunos, mas que a qualidade do ensino seja baixa, pois as pessoas não saem capacitadas para enfrentar os desafios do mercado de trabalho e as dificuldades de inserção social, é correto concluir que o sistema de ensino tem efetividade, mas não é eficaz.

Questão interessante esta do Cespe. Temos de interpretar as afirmações e analisar o caso específico citado pela banca. Se, de acordo com o Cespe, a escola pública está formando grande quantidade de alunos, ela tem eficácia. Ou seja, atinge os objetivos de incluir o máximo de alunos em sua rede.

Entretanto, este ensino não está conseguindo melhorar a realidade social que deveria ser modificada. Os alunos saem formados, mas não aprenderam os conhecimentos e as habilidades necessários para o mercado de trabalho. Portanto, a escola não teve efetividade.

Assim sendo, a questão inverteu os conceitos. O sistema de ensino é eficaz, mas não é efetivo. O gabarito é questão incorreta.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Indicadores de Desempenho

Antes de falarmos em indicadores de desempenho, vamos conhecer o conceito de desempenho. Este pode ser compreendido como um somatório de esforços e resultados⁶. Portanto, são necessários esforços na busca do atingimento de certos resultados desejados.



Figura 2 - Desempenho

Segundo Rummler e Brache⁷, **um indicador de desempenho é a quantificação de quão bem um negócio (suas atividades e processos) atinge uma meta específica**. Sem indicadores de desempenho, não conseguimos medir. E sem medir, não conseguimos gerenciar⁸.

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

De acordo com Palvarini⁹, o Governo Federal escolheu um metamodelo com uma concepção de uma cadeia de valor que identifica seis dimensões do desempenho.

⁶ (Palvarini, 2010)

⁷ (Rummler e Brache) apud (Souza, Said, Kock, Malachias, & Lapa, 2009)

⁸ (Souza, Said, Kock, Malachias, & Lapa, 2009)

⁹ (Palvarini, 2010)

Uma cadeia de valor, segundo Bennett e Wholey¹⁰, é:

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

Vamos ver uma representação gráfica de todo o processo?

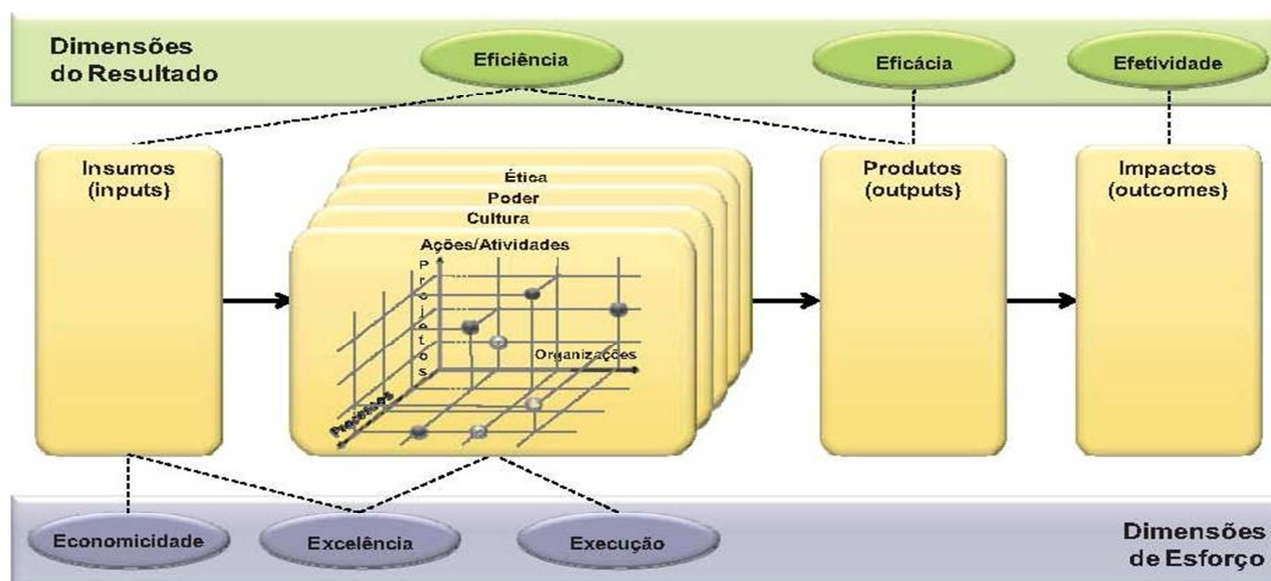


Figura 3 - Fonte: (Martins e Marini) apud (Ministério do Planejamento, 2009)

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

Portanto, segundo o GESPÚBLICA, as **seis categorias básicas de indicadores de desempenho** são¹¹:

Indicadores ligados à dimensão resultado

- **Efetividade** são os **impactos** gerados pelos produtos/serviços, processos ou projetos. A efetividade está vinculada ao grau de satisfação ou ainda ao valor agregado e à transformação produzida

¹⁰ (Bennett, 1976; Wholey, 1979) apud (Palvarini, 2010)

¹¹ (Ministério do Planejamento, 2009)

no contexto em geral. Esta classe de indicadores, mais difícil de ser mensurada (dada a natureza dos dados e o caráter temporal), está relacionada com a missão da instituição. Por exemplo, se uma campanha de vacinação realmente imunizar e diminuir a incidência de determinada doença entre as crianças, a campanha foi efetiva. Indicadores de efetividade podem ser encontrados na dimensão estratégica do Plano Plurianual (PPA);

- **Eficácia** é a **quantidade e qualidade de produtos e serviços entregues ao usuário** (beneficiário direto dos produtos e serviços da organização). Por exemplo, se, na mesma campanha citada, a meta de vacinação é imunizar 100.000 crianças e este número foi alcançado ou superado, a campanha foi eficaz. Indicadores de eficácia podem ser definidos a partir da Carta de Serviços do órgão;
- **Eficiência** é a **relação entre os produtos/serviços gerados (outputs) com os insumos utilizados**, relacionando o que foi entregue e o que foi consumido de recursos, usualmente sob a forma de custos ou produtividade. Por exemplo: uma campanha de vacinação é mais eficiente quanto menor for o custo, ou seja, quanto menor for o custo da campanha, mantendo-se os objetivos propostos. Indicadores de eficiência podem ser encontrados na Carta de Serviços com seus elementos de custos e em informações de sistemas estruturantes do Governo, como o SIAFI;

Indicadores ligados à dimensão esforço

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

recursos financeiros e físicos. Indicadores de economicidade podem ser encontrados nas unidades de suprimentos.

Abaixo, podemos ver o diagrama insumo-produto¹², que aponta facilmente quais são os aspectos a serem medidos:

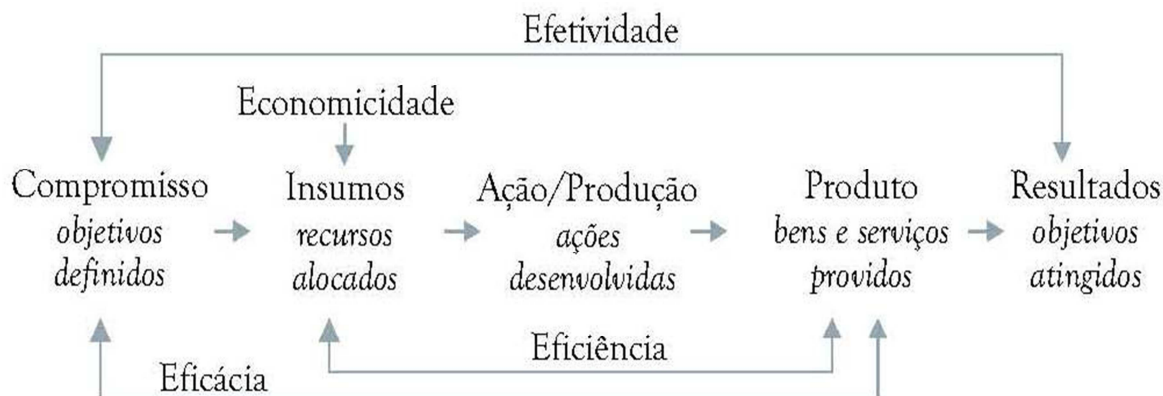


Figura 4 - Diagrama insumo-produto. Fonte: Manual de Auditoria Operacional do TCU.

Conceitos Utilizados

Objetivos, Metas e Planos.

Uma das mais frequentes dúvidas que escuto dos candidatos é: afinal, qual é a diferença entre um objetivo é uma meta?

Um **objetivo** é um estado (ou situação) desejado. Ou seja, é aonde queremos "chegar". Por exemplo, o governo pode definir como objetivo reduzir o número de jovens com menos de 15 anos fora das escolas.

Desse modo, é um **conceito qualitativo** – não temos como quantificá-lo ainda. É o que poderíamos chamar de um "norte", uma bússola para sabermos qual é o "destino" desejado.

Este objetivo, porém, deve ser quantificado! Assim, para que a administração possa distribuir seus recursos ela deve saber quantas pessoas devem ser incluídas no programa e quando (exemplo: 150 mil alunos até dezembro de 2013). **Isto agora virou uma meta!**

Uma meta já é um conceito quantitativo. É, de certa forma, um objetivo em que determinamos quem será o responsável, qual será o prazo e qual será o resultado detalhado a ser atingido.

¹² (Tribunal de Contas da União, 2010)

Assim, uma meta é um desdobramento de um objetivo. Com ela, podemos controlar e avaliar melhor a execução de um planejamento. Isto ocorre, pois um objetivo final pode ser muito “distante”.

Desta maneira, devemos “quebrar” este objetivo em diversas metas intermediárias. O somatório destas metas nos levará então a atingir o nosso objetivo.

Imagine caso de um candidato que conheci: ele iniciou seus estudos no ano retrasado. Seu objetivo era passar em um bom concurso, para poder dar uma melhor qualidade de vida a sua família.

Entretanto, ele sabia que ainda estava distante deste sonho. Sua primeira meta foi a de não ser eliminado nas provas (atingir a nota mínima) em alguma prova naquele ano. Com o tempo, esta meta foi atingida.

Após isto, passou a ter a meta de ter suas redações corrigidas em algum concurso de 2010. Ele conseguiu atingir esta também.

Sua meta posterior é a de ser classificado “fora” das vagas dentro deste ano. Por fim, sua meta final será a de atingir a aprovação dentro das vagas – portanto, atingindo assim seu objetivo inicial!

Para isto, ele precisa desenvolver um **plano de ação** – ou seja, as ações que serão necessárias para que ele atinja seus objetivos¹³. Desta maneira, ele detalhou todas as matérias que necessita aprender e os horários detalhados para cada uma delas dentro da semana.

Público-alvo

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

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

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

Uma avaliação deve buscar medir como os **beneficiários diretos** (o público-alvo) foram atendidos, bem como avaliar o efeito nos

¹³ (Schemerhorn Jr. 2008)

beneficiários indiretos (aqueles que, apesar de não pertencerem ao público-alvo, foram impactados positivamente).

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

Outro aspecto a ser analisado é o da cobertura do programa. Nem sempre a política pública ou o programa governamental tem como objetivo, ou consegue, atender a 100% do público-alvo (seja por limitações financeiras, logísticas, etc.).

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

Qualidade dos Indicadores

De acordo com o TCU¹⁴, os principais atributos ou qualidades de um indicador devem ser:

- ✓ **Confiabilidade:** a fonte de dados utilizada pelo indicador deve ser confiável, fidedigna;
- ✓ **Adaptabilidade:** capacidade de resposta às mudanças de comportamento e exigências dos clientes. Os indicadores podem tornar-se desnecessários ao longo do tempo e devem ser eliminados ou substituídos por outros de maior utilidade;
- ✓ **Atualização periódica:** o indicador deve permitir atualização de forma a representar a situação mais atual possível;
- ✓ **Representatividade:** deve expressar bem a realidade que representa ou mede;
- ✓ **Disponibilidade:** facilidade de acesso para coleta, estando disponível a tempo, para as pessoas certas sem distorções, servindo de base para que decisões sejam tomadas;
- ✓ **Simplicidade:** o indicador deve ser de fácil entendimento, qualquer pessoa deve ser capaz de tirar conclusões a partir da análise do indicador;

¹⁴ (Tribunal de Contas da União, 2009)

- ✓ **Acessibilidade:** o indicador deve apresentar facilidade e possibilidade de acesso às informações primárias para sua medição;
- ✓ **Economicidade:** o indicador deve mostrar-se economicamente viável, não deve ser gasto tempo demais procurando dados, muito menos pesquisando ou aguardando novos métodos de coleta;
- ✓ **Estabilidade:** o indicador deve permanecer estável ao longo de um determinado período, permitindo a formação de uma série histórica;
- ✓ **Rastreabilidade:** facilidade de identificação da origem dos dados, seu registro e manutenção;
- ✓ **Praticidade:** o indicador deve realmente funcionar na prática e permitir a tomada de decisões gerenciais.

Vamos ver algumas questões sobre estes conceitos?

8 - (ESAF – MPOG – APO -2008) A avaliação de desempenho governamental – em suas várias dimensões e modalidades – representa um poderoso instrumento gerencial, capaz de subsidiar o processo decisório e de lançar luz sobre a lógica das intervenções públicas em geral: políticas, programas e projetos. Abaixo encontram-se alguns enunciados sobre os conceitos de eficácia e efetividade, centrais à avaliação do desempenho governamental. Identifique os que são Falsos e Verdadeiros e depois assinale a resposta correta.

() Objetivo é a situação que se deseja obter ao final da implementação de uma política, programa ou projeto, mediante a aplicação dos recursos e da realização das ações previstas.

() O conceito de eficácia se refere ao grau em que se alcançam os objetivos e metas do projeto na população beneficiária, em um determinado período de tempo, em relação aos custos implicados.

() Efeito é todo comportamento ou acontecimento que se pode razoavelmente dizer que sofreu influência de algum aspecto da política, programa ou projeto.

() Os efeitos procurados correspondem aos objetivos que a intervenção pretendia atingir, sendo, por definição, previstos e positivos.

() Os efeitos não procurados são diretos, podendo ser positivos ou negativos, e resultam de falhas na elaboração do programa ou projeto e/ou a limitações do conhecimento disponível sobre uma determinada área ou assunto.

() *Efetividade constitui a relação entre os resultados obtidos e o objetivo.*

- a) V, F, V, V, V, V
- b) V, F, V, V, F, V
- c) V, F, V, V, V, F
- d) V, F, F, V, V, V
- e) V, V, F, F, F, V

A primeira frase está correta. Um objetivo é realmente uma situação futura desejada. Para atingi-la, o poder público utilizará de seus recursos.

Já a segunda frase está errada. A eficácia não se relaciona com os custos de uma ação ou programa. Este ponto é avaliado na economicidade. No caso da terceira afirmativa, a frase está perfeita.

O efeito de um programa é avaliado através das mudanças reais ocorridas na realidade e que podem ser atribuídas ao programa. A quarta e a quinta frase foram retiradas do texto de Santos e Cardoso¹⁵. De acordo com os autores,

*"Um programa deve ter efeitos **procurados, previstos, positivos e relevantes**. Efeitos **procurados** são aqueles que inicialmente se pensou em atingir com o programa; são **previstos** porque não se pode procurar ou desejar o que se desconhece e **positivos** porque não seria lógico elaborar programas para conseguir resultados negativos à luz da imagem-objetivo. Podem ocorrer outros efeitos **não procurados, previstos no momento de elaborar o programa**. São positivos, quando se trata de consequências não centrais para os propósitos estabelecidos mas valiosas por outras considerações, ou negativos, quando podem prejudicar o possível êxito do programa. Neste último caso, tenta-se minimizar seu impacto. Também haverá efeitos **não-intencionais**, surgidos em decorrência de limitações do conhecimento disponível ou por desinformação daqueles que elaboraram o programa e relevantes, do ponto de vista dos responsáveis pelo programa."*

¹⁵ (Santos & Cardoso, 2001)

Portanto, os efeitos procurados serão, naturalmente, positivos (ninguém busca algo negativo, não é mesmo?) e previstos (porque ninguém busca o que não conhece ou espera). Assim, a quarta frase está certa.

Já a quinta afirmativa está incorreta porque os efeitos não procurados não são diretos e sim indiretos. Finalmente, a letra E está certa e exprime uma correta definição de efetividade. Assim, o gabarito é a letra B.

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

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

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

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

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

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

- (A) execução e excelência.**
- (B) efetividade e esforço.**
- (C) outputs e outcomes.**

(D) resultado e eficácia.

(E) resultado e esforço.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Ou seja, o custo de se obter estes indicadores deve ser menor do que seus benefícios¹⁶. O gabarito é a letra B.

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

- a) é uma ferramenta importante aplicada para compreender problemas organizacionais e apoiar o processo de decisão gerencial.**
- b) é um componente de sucesso e fator de competitividade entre organizações, por isso é importante o seu monitoramento por meio de indicadores que apóiem decisões administrativas.**
- c) é uma das ferramentas usualmente utilizadas em processos de qualidade.**
- d) a produtividade de um recurso é a quantidade de produtos ou serviços produzidos num intervalo de tempo dividido pela quantidade necessária desse recurso; por isso, variáveis como capital, materiais, mão-de-obra direta e gastos gerais não devem ser usadas para medir e determinar a produtividade em um intervalo de tempo.**
- e) é o investimento feito pelas organizações em tecnologia e treinamento dos empregados.**

¹⁶ (Tribunal de Contas da União, 2009)

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

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

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

- (A) representatividade.**
- (B) adaptabilidade.**
- (C) disponibilidade.**
- (D) rastreabilidade.**
- (E) estabilidade.**

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

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

Desta maneira, o gabarito é a letra A.

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

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

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

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

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

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

É correto o que consta APENAS em

(A) III, IV e V.

(B) II, III e IV.

(C) I, II e V.

(D) I, IV e V.

(E) I, II e III.

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

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

Modelos de avaliação de programas governamentais

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

De acordo com Aguilar¹⁷, a avaliação não é exatamente uma medição:

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

¹⁷ (Aguilar & Ander-Egg, 1994)

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

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

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

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

Controle e Avaliação.

Para que possamos saber se estamos ou não atingindo nossos objetivos, precisamos de um sistema de controle eficaz. Sem controle, estamos trabalhando "às cegas", ou seja, sem saber como está o nosso desempenho.

De acordo com Robbins e Coulter¹⁸, o controle pode ser definido como:

"O processo de monitorar as atividades de forma a assegurar que elas estejam sendo realizadas conforme o planejado e corrigir quaisquer desvios significativos."

Já Maximiniano¹⁹ acredita que o processo de controle consiste em fazer a comparação e em tomar a decisão de confirmar ou modificar os objetivos e os recursos empregados em sua realização.

Portanto, um sistema de controle busca garantir que os objetivos estão sendo alcançados. Ele é importante porque até os melhores planos podem dar errado, não é mesmo?

Desta forma, precisamos saber os motivos dos acertos e dos erros decorrentes dos nossos planos. Assim, aprendemos com nossos erros e aumentamos a chance de sucesso no futuro.

¹⁸ (Robbins & Coulter, 1998)

¹⁹ (Maximiniano, 1995)

Imagine que você é um gerente de vendas em uma loja de eletrodomésticos. Sua meta de vendas para o mês de janeiro era de R\$200 mil reais. Mas analisando as vendas da primeira quinzena, você constatou que as vendas somaram apenas R\$70 mil reais.

Além deste dado, o sistema gerencial da loja lhe forneceu os dados detalhados de venda por vendedor e por tipo de produto. Com estes dados, você poderá analisar em que área da loja as vendas não acompanharam o previsto, se algum vendedor em particular não atingiu suas metas, se algum dia da semana foi particularmente ruim, etc.

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

Desta maneira, sua conclusão pode até ser de que o planejamento tinha sido mal feito e de que a meta era ambiciosa demais!

Portanto, um bom sistema de controle lhe proporcionará entender como sua empresa está funcionando para que você possa tomar as decisões necessárias para que ela atinja seus objetivos.

O processo de controle é formado por quatro etapas:

- **Estabelecimento dos padrões** – definição dos objetivos da atividade, ou seja, o desempenho esperado. Sem definir quais são as expectativas da empresa para determinada atividade, seria impossível controlá-la;
- **Monitoramento do desempenho** – acompanhamento dos resultados decorrentes das atividades. Basicamente é um trabalho de coleta de informações. Nesta fase, iremos determinar o quê vai ser medido, como iremos medir (fontes de informação) e quando iremos medir e com que frequência²⁰;
- **Comparação do resultado com o padrão** – análise dos resultados reais em comparação com o objetivo previamente estabelecido. Quase todas as atividades, naturalmente, terão algum tipo de desvio (sejam desvios positivos ou negativos). Entretanto, uma avaliação dos motivos que levaram ao desvio também é importante;
- **Medidas corretivas** – neste momento, devemos tomar as decisões que levem a organização a atingir os resultados desejados, se estes não tiverem sido alcançados. Desta forma, podem acontecer três coisas: não mudar nada, buscar

²⁰ (Sobral & Peci, 2008)

corrigir o desempenho ou alterar os padrões de desempenho (se tiverem sido mal definidos).



Figura 5 - Fases do processo de controle

Como vimos acima, a função controle envolve quatro fases: a definição dos padrões de desempenho, o monitoramento dos resultados, a comparação destes resultados com o padrão e as ações corretivas. Assim sendo, o nosso gabarito é a alternativa E.

Momento do Controle

Continuando nossa aula, o foco do controle pode ser feito antes da atividade, durante e depois que ela ocorreu. Desta forma, existem três tipos de controle (quanto ao tempo ou "timing"): **preventivo**, prévio ou "ex-ante", **simultâneo** e **posterior** ou "ex-post".

Imagine que você é o gerente de um hotel. Quando você entrevista um candidato a um cargo na empresa ou analisa se os produtos alimentícios que o fornecedor está entregando estão em boa qualidade, está fazendo um controle preventivo.

Quando você está supervisionando o trabalho das camareiras (que estão arrumando os quartos), está fazendo um controle simultâneo.

Já quando analisa o número de hóspedes do mês passado, ou pede a opinião de um hóspede que se hospedou em seu hotel (uma chamada telefônica pós-venda), está fazendo um controle posterior.

Desta maneira, o **controle preventivo** busca identificar e prevenir problemas antes deles efetivamente ocorrerem²¹. É, assim, um modo de controle **proativo**, pois busca **evitar** que os problemas aconteçam.

O foco deste controle é avaliar se os recursos (humanos, materiais, etc.) que são utilizados na organização estão em bom estado e prontos para serem utilizados pela empresa. Todos nós fazemos este tipo de controle em nosso dia-a-dia. Se você vai calibrar o pneu de seu carro antes de uma viagem, está fazendo um controle prévio, não é mesmo?

O **controle simultâneo** ou **formativo** é o monitoramento das atividades buscando garantir que estejam sendo executadas de acordo com o planejado. Diferentemente do controle preventivo, é uma **forma de controle reativo**²².

A supervisão do trabalho de uma pessoa é um exemplo deste tipo de controle. Com a evolução das tecnologias de informação, hoje é possível o controle em tempo real de diversas atividades. O monitoramento de um caminhão por satélite, por exemplo, dá ao gestor uma maneira de corrigir os desvios de rota de modo muito mais rápido, não é mesmo?

Já o **controle posterior** ou **somativo** tem o objetivo de analisar o resultado de uma atividade após esta atividade ter ocorrido. Portanto, o objetivo neste momento é o de aprender com os desvios (sejam negativos ou positivos) para que a organização não tenha os mesmos problemas no futuro.

Aqui, a preocupação não é mais corrigir o desempenho, pois o fato já ocorreu. Portanto, devemos sim identificar as causas dos problemas²³, ou ainda, entender porque a empresa conseguiu um resultado excelente em alguma área.



Figura 6 - Classificação do controle de acordo com o tempo

²¹ (Daft, 2005)

²² (Sobral & Peci, 2008)

²³ (Sobral & Peci, 2008)

Vamos ver mais algumas questões?

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

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

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

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

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

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

O Modelo do Quadro Lógico e o Método ZOPP.

Na formulação de programas e projetos, utilizamos duas principais ferramentas. A primeira é chamada de **Quadro Lógico (QL)**. Esse

instrumento foi desenvolvido por solicitação da Agência Americana para o Desenvolvimento Internacional (*United States Agency for International Development – USAID*)²⁴.

Essa instituição estava tendo dificuldades no gerenciamento de projetos, principalmente no aspecto da efetividade, ou seja, na mudança da realidade econômica e social.

Dessa maneira, a agência solicitou à alguns consultores (Rosenberg, Lawrence e Posner) uma nova metodologia. Esses consultores, baseados em ferramentas de gerenciamento por objetivos criaram então a *Logical Framework Approach – LFA* ou **Enfoque do Quadro Lógico**.

A partir desse momento, diversas agências passaram a utilizar esse instrumento em seus projetos. Uma das agências internacionais a adaptar o QL a suas necessidades foi a Agência Alemã de Cooperação Técnica (GTZ).

Essa agência acabou contratando um dos consultores originais do QL para que adaptasse a ferramenta aos seus desafios. De acordo com Pfeiffer²⁵,

*"O desafio era o de integrar dois enfoques diferentes: a preocupação com as funções de controle do ministério²⁶ e a criação de um espaço maior para o trabalho em equipes e para a participação dos diversos interessados num projeto da GTZ. O resultado foi o **método ZOPP** (Zielorientierte Projektplanung – Planejamento de Projeto Orientado para Objetivos)."*

Dessa maneira o método ZOPP é uma adaptação do Quadro Lógico. **No ZOPP, a principal diferença é uma maior participação social.** O objetivo é que, com a participação de muitos dos envolvidos no projeto, existirá um maior entendimento das razões e objetivos do projeto e, por consequência, um maior envolvimento e comprometimento desses atores.

Vamos ver então o que é o Quadro Lógico?

O QL é basicamente uma matriz que resume o plano de intervenção em um determinado problema. A ferramenta busca responder as seguintes perguntas²⁷:

- ✓ Por que o projeto deve ser realizado?

²⁴ (Pfeiffer, 2007)

²⁵ (Pfeiffer, 2007)

²⁶ O Ministério Federal da Alemanha, responsável pela cooperação com os países em desenvolvimento.

²⁷ (Pfeiffer, 2007)

- ✓ Qual é o seu propósito e quais as mudanças a serem alcançadas?
- ✓ Como se pretende produzir melhorias?
- ✓ Quais as condições externas que influenciam o alcance dos resultados e dos seus efeitos?
- ✓ Como é possível identificar o alcance das melhorias e mudanças?

Assim sendo, o QL tem o objetivo de “deixar claro” a todos os envolvidos quais são os objetivos do projeto e o que ele pode e deve alterar.

O QL tem um enfoque nos resultados e não nas atividades do projeto. Além disso, nos permite checar se o projeto está corretamente estruturado e facilita o seu acompanhamento e avaliação.

Dentro da estrutura do Quadro Lógico, existem duas “lógicas”. A primeira é a **lógica vertical**. Essa explicita os motivos que levaram o projeto a ser desenvolvido e como ele está estruturado (atividades, resultados, objetivos).

Outra lógica é a **horizontal**, que apresenta quais serão os resultados e objetivos e como esses serão acompanhados e monitorados (indicadores, fontes de comprovação e suposições).

O QL poderá, também, ser utilizado durante todas as fases do ciclo de um projeto. Abaixo podemos ver como se distribui um QL.

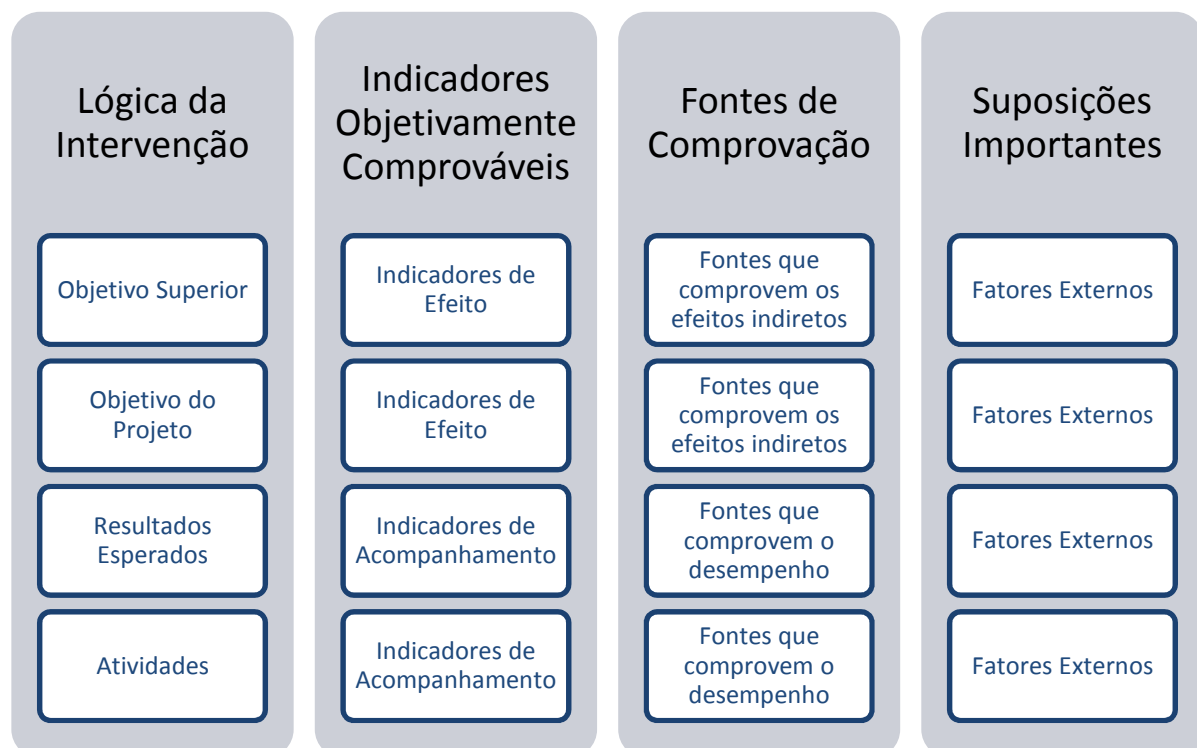


Figura 7 – Quadro Lógico - Adaptado de (Pfeiffer, 2007)

Vamos ver melhor quais são os elementos da lógica de intervenção?²⁸

- **Objetivo Superior** – Um projeto deve buscar resolver um problema (alta taxa de analfabetismo, por exemplo), mesmo que em algum ponto no futuro. Assim, o objetivo superior deve indicar a solução desse problema. Um exemplo de objetivo superior poderia ser: nível educacional na região acima da média brasileira.
- **Objetivo do Projeto** – Mostra o objetivo mais imediato do projeto, de modo que o sucesso nesse objetivo facilite o alcance do objetivo superior. De acordo com o exemplo citado acima, um exemplo de objetivo do projeto poderia ser: todas as crianças matriculadas nas escolas.
- **Resultados** – são os bens e serviços produzidos pelo projeto e que devem ser gerenciados (muitos confundem esses resultados como o real objetivo de um projeto!). Um exemplo poderia ser: Escolas construídas, Professores contratados e treinados etc.
- **Atividades Principais** – Para cada resultado desejado, diversas atividades são necessárias (além dos insumos utilizados nessas atividades). A descrição e a definição dessas atividades facilitam a mensuração do escopo do projeto e o cálculo dos recursos necessários ao projeto.

Já os **indicadores** devem fornecer uma base para o controle e acompanhamento dos projetos. No QL, esses indicadores deverão medir desde a eficiência, bem como a eficácia e a efetividade (efeitos ou impactos do projeto).

Isto ocorre, pois alguns dos objetivos do projeto não são controláveis pelo gerente. No caso acima, a melhoria no ensino também depende de diversos outros fatores que não podem ser “gerenciados” diretamente, como a participação dos pais, a melhoria econômica da região, a política salarial do município ou estado etc.

Já no caso dos resultados e das atividades, os indicadores irão facilitar o controle das atividades diretamente gerenciadas no projeto (eficiência e eficácia).

Para que esses indicadores sejam úteis ao acompanhamento do sucesso do projeto, deveremos poder comprovar sua validade. A **fonte**

²⁸ (Pfeiffer, 2007)

de comprovação indica em qual base (estatísticas oficiais, pesquisas de opinião pública, etc.) esses indicadores foram construídos.

Finalmente, os pressupostos são fatores externos. Assim, são condicionantes e riscos que podem afetar o projeto. Esses pressupostos não são controláveis pelo gerente de projeto (como uma política governamental, guerras, câmbio etc.).

Entretanto, o gerente de projeto deve mesmo assim acompanhar todos os riscos ao projeto, efetuando análises de riscos externos.

Vamos ver agora algumas questões?

20 - (CESPE – PREF. VITÓRIA / ASSISTENTE – 2007) Na elaboração de um projeto com base no método ZOOP (planejamento de projeto orientado por objetivos), o assistente social deve, sistematicamente, listar com os dirigentes da instituição todos os aspectos e fatores que fazem parte da situação-problema, em vez de identificar os principais problemas existentes e analisar suas relações causais juntamente com os demais envolvidos.

A questão está incorreta, pois uma das principais características do método ZOPP (e não ZOOP!...rs) é a participação social. Ou seja, o assistente social não deveria somente se reunir com os dirigentes da instituição, mas também com os demais envolvidos no projeto e na comunidade (stakeholders).

Desse modo, o gabarito é questão errada.

21 - (CESPE – PREF. VITÓRIA / ASSISTENTE – 2007) Pressupostos ou condicionantes são fatores internos importantes para o alcance dos objetivos estabelecidos, cujo controle é de responsabilidade dos gerentes do projeto, e sua identificação representa um desafio para a equipe de planejamento.

A questão tem logo uma “pegadinha”. Os pressupostos são fatores externos (e não internos). Como esses pressupostos são fatores externos, “escapam” ao controle do gerente de projeto (um pressuposto poderia ser, por exemplo, o valor do dólar americano).

O gerente de projeto deve acompanhar todos os riscos ao projeto, mas alguns não estão sob seu controle (como os pressupostos). Dessa forma, a identificação destes pressupostos é uma análise de riscos externa. Portanto, o gabarito é questão errada.

Análise Custo-benefício e análise Custo-efetividade

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

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

Assim sendo, se um projeto tem um benefício maior do que estimamos será seu custo, consideramos este projeto como viável²⁹. Se o projeto A tem um custo-benefício mais baixo do que o estimado para o projeto B, este será o escolhido.

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

Para isso, existe a **análise custo-efetividade**. De acordo com Cohen³⁰:

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

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

De certo modo, a análise faz o caminho contrário da ACB. Em vez de analisar qual é o projeto que me dá o maior benefício com o custo estimado, a ACE analisa qual, das alternativas, me dá o benefício esperado (menor criminalidade, por exemplo) com o menor custo. De acordo com Quade³¹:

*"A análise pode fornecer não só a informação dos menores custos para alcançar certo objetivo dado, mas também pode proporcionar dados sobre os **custos ou preços de alcançar diferentes objetivos, ou conjunto de objetivos**, mediante*

²⁹ (Cohen & Franco, 1993)

³⁰ (Cohen & Franco, 1993)

³¹ (Quade, 1982) apud (Cohen & Franco, 1993)

*diferentes **sistemas alternativos**, para que aquele que toma as decisões esteja melhor preparado para escolher entre as distintas possibilidades sobre a base de seu sistema de preferências.”*

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

Coleta, análise e interpretação de informações quantitativas e qualitativas para avaliação de programas governamentais

Métodos Quantitativos e Qualitativos

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

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

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

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

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

De acordo com Serapioni³²,

*“De fato, os **métodos quantitativos** são débeis em termos de validade interna (**nem sempre***

³² (Serapioni, 2000)

*sabemos se medem o que pretendem medir), entretanto são fortes em termos de validade externa: os resultados adquiridos são generalizáveis para o conjunto da comunidade. Ao contrário, os **métodos qualitativos** têm muita validade interna (focalizam as particularidades e as especificidades dos grupos sociais estudados), mas são débeis em termos de sua possibilidade de generalizar os resultados para toda a comunidade”.*

Portanto, o ideal é que sejam utilizados métodos qualitativos somados a métodos quantitativos – atingindo uma boa validade interna e externa.

Métodos de Coleta de Dados

De acordo com o Manual de Auditoria Operacional do TCU³³, os principais métodos de coleta de dados são: a pesquisa documental, o estudo de caso, a pesquisa (*survey*), a pesquisa experimental, a pesquisa quase-experimental e a pesquisa não-experimental. Abaixo, veremos cada uma delas:

Pesquisa Documental

Relaciona-se com toda a análise de documentos já disponíveis para análise, como relatórios, balanços, estudos publicados, normas, livros, revistas, artigos, etc. Engloba toda a literatura do tema tornada disponível publicamente sobre o objeto de estudo.

Estudo de Caso

É um método que deve ser utilizado sempre que for necessário entender uma situação complexa. Normalmente, não são utilizados isoladamente, mas somados a outros métodos.

São muito úteis quando os casos em questão podem trazer muita informação em uma pequena amostra da população e permita ao pesquisador ou analista compreender melhor o tema.

³³ (Tribunal de Contas da União, 2010)

Pesquisa

Serve tanto para que possamos obter dados qualitativos e quantitativos. Normalmente, é utilizada em conjunto com outros métodos, como o estudo de caso para contrabalancear o aspecto qualitativo deste último.

A pesquisa pode ser por amostragem ou ser censitária (quando aborda todos os elementos de uma população). Normalmente, são utilizadas técnicas estatísticas para fazer a pesquisa.

Pesquisa Experimental, Quase Experimental e Não Experimental

A **pesquisa experimental** tem o objetivo de compreender melhor a relação de causa e efeito de um programa. Assim, são escolhidos dois grupos: um que receberá o estímulo do programa e outro que não receberá (o grupo de controle).

Os grupos devem ser escolhidos de forma aleatória, de modo que o avaliador não consiga influir na escolha e possa “contaminar” a pesquisa.

Naturalmente, se forem observadas diferenças entre os resultados dos grupos, poderemos inferir que isto foi causado pela política ou programa governamental.

Entretanto, nem sempre conseguimos efetuar uma pesquisa experimental, por diversos motivos. Assim, poderemos escolher uma **pesquisa quase-experimental** para esses casos mais difíceis.

Neste método, como não teremos como escolher os grupos de modo randômico, tentaríamos escolher os grupos de modo que estes não tenham muitas diferenças iniciais. Assim, teríamos como diferenciar o resultado dos grupos como efeito da política.

Finalmente, uma **pesquisa não-experimental** ocorre quando não conseguimos executar nem mesmo as pesquisas quase-experimentais. Estas pesquisas não-experimentais não conseguem explicar tão bem se os efeitos foram gerados ou não pelo programa, mas podem servir para conhecer alguns aspectos do programa se utilizados em conjunto com outros métodos.

Técnicas de Coleta dos Dados

As principais técnicas de coleta de dados são³⁴: os questionários, as entrevistas, a observação direta e a utilização de dados já existentes.

Questionários

Os questionários são formulários com perguntas estruturadas e padronizadas que têm o objetivo de comparar respostas, montar análises estatísticas e gerar certas conclusões sobre uma situação específica³⁵.

Dentre os dados que podem ser coletados, temos: renda familiar, comportamentos, opiniões, escolaridade, etc. A grande vantagem desta técnica é a facilidade de disseminação, podendo ser enviada por correio, pela internet, dentro outros meios.

Sua grande desvantagem é que a montagem das perguntas deve ser feita por um profissional experiente e o rigor das informações nem sempre é o ideal.

Entrevistas

Esse é o método mais intuitivo de se compreender. Basicamente, trata-se de uma série de perguntas efetuadas por um entrevistador para um entrevistado presente fisicamente (normalmente).

Estas perguntas podem ser feitas de modo individual (apenas o entrevistador e o entrevistado) ou pode ser feita de modo coletivo (vários entrevistados ou entrevistadores ao mesmo tempo).

Além disso, as perguntas podem já estar **estruturadas** (questões fechadas estabelecidas anteriormente, em um ritmo fixo e ordenado), **não estruturada** (questões abertas, em um "clima" mais descontraído – como uma conversa informal) ou **semiestruturadas** (duas modalidades de questões – abertas e fechadas)³⁶.

A entrevista é uma maneira de o avaliador coletar dados não facilmente evidenciados explicitamente ou ainda não claros. Como o contato é direto, podemos perceber melhor as opiniões, o comportamento dos atores, detalhes obscuros das operações, etc.

³⁴ (Tribunal de Contas da União, 2010)

³⁵ (Tribunal de Contas da União, 2010)

³⁶ (Tribunal de Contas da União, 2010)

Além disso, é uma técnica interessante para utilizar em conjunto com outras técnicas (é uma técnica custosa e que leva mais tempo), quando devemos ter uma informação mais profunda sobre o problema analisado.

Observação Direta

Como o próprio nome diz, a observação direta consiste da análise presencial de um avaliador do problema ou programa governamental a ser avaliado.

Assim sendo, o avaliador utilizará sua capacidade de ver, ouvir e perceber para avaliar o funcionamento de algum aspecto a ser avaliado. De acordo com Patton³⁷, as principais vantagens da observação direta são:

- "- permite ao observador compreender o contexto no qual se desenvolvem as atividades;*
- permite ao observador testemunhar os fatos, sem depender de informações de terceiros;*
- permite que um observador treinado perceba aspectos que escapam aos participantes, rotineiramente envolvidos com o programa;*
- pode captar aspectos do programa sobre os quais os participantes não desejam falar numa entrevista, por ser um tema delicado ou embaraçoso;*
- traz para a análise as percepções do próprio observador, que, ao serem confrontadas com as percepções dos entrevistados, fornecem uma visão mais completa do programa estudado;*
- permite que o observador forme impressões que extrapolem o que é possível registrar, mesmo nas mais detalhadas anotações de campo, e que podem auxiliar na compreensão do programa e dos seus participantes."*

³⁷ (Patton, 1987) apud (Tribunal de Contas da União, 2010)

Utilização de Dados Existentes

Algumas vezes, é interessante aproveitar dados já existentes no processo de avaliação. Naturalmente, deve ser avaliado se estes dados são confiáveis, se estão adequados ao objetivo da análise, se estão disponíveis facilmente, se estão armazenados corretamente, dentro outros aspectos.

Deste modo, podemos utilizar dados coletados para outros fins de modo que nos ajudem em outro processo de análise, poupando tempo e esforço.

Método de Análise dos Dados

Após termos os dados coletados, teremos de analisá-los corretamente. Para isso, existem diversos métodos. Os principais são³⁸:

Tabulação de Frequências

Após coletarmos os dados dos questionários, por exemplo, devemos tabular os dados. Ou seja, devemos checar a consistência e as relações entre estes dados coletados (por exemplo, o custo dos remédios comprados por prefeituras).

Através da tabulação (que normalmente é feita em programas de computador), podemos testar hipóteses e fazer gráficos que facilitem a visualização dos dados.

Análise Gráfica

Tendo os dados já sido coletados e tabulados, podemos montar diversos tipos de gráficos (histogramas, gráfico de “pizza”, gráficos de dispersão, dentre outros).

Estes gráficos revelam tendências e possibilitam uma melhor análise de dados complexos e em grande número. Além disso, possibilitam ao avaliador observar diferenças grandes entre os resultados esperados, possíveis aspectos a serem observados de mais perto, dentre outras análises.

³⁸ (Tribunal de Contas da União, 2010)

Análise Qualitativa

Um dos métodos mais importantes é a análise qualitativa, que ocorre através da experiência dos avaliadores em comparar diversos dados de fontes diferentes. Através do contraste entre experiências anteriores e de setores diferentes, é possível montar uma análise mais completa. De acordo com Patton³⁹, pode-se ainda adotar,

a) **Análise de conteúdo:** técnica de análise sistemática de informação textual, organizada de forma padronizada, que permite realizar inferência sobre seu conteúdo. Pode ser usada para analisar transcrições de entrevistas grupos focais e documentos, como relatórios, descrição de política pública. Recomenda-se usar software adequado em caso de grande quantidade de material a ser analisado.

b) **Triangulação:** uso de diferentes métodos de pesquisa e/ou de coleta de dados para estudar a mesma questão, com o objetivo de fortalecer as conclusões finais, podendo assumir as formas a seguir indicadas:

- coletar dados de diferentes fontes sobre a mesma questão;
- empregar diferentes entrevistadores e pesquisadores de campo para evitar vieses na coleta de dados;
- usar múltiplos métodos de pesquisa para estudar a mesma questão;
- usar teorias diferentes para interpretar os dados coletados.

c) **Interpretações alternativas:** uma vez formulada uma interpretação a partir das principais relações identificadas na análise, devem-se buscar interpretações alternativas; caso não sejam encontradas evidências substantivas que sustentem essas interpretações, reforça-se a confiança na interpretação originalmente formulada. Em uma auditoria operacional de

³⁹ (Patton, 1987) apud (Tribunal de Contas da União, 2010)

qualidade, os argumentos sustentados pela equipe devem ser confrontados com os melhores contra-argumentos possíveis (ISSAI 3000/4.5, 2004).

d) **Caso negativo:** relacionado ao item anterior, trata-se de identificar as situações que não seguem a interpretação principal ou corrente em razão de circunstâncias específicas e que, por isso mesmo, funcionam como "exceções (casos negativos) que confirmam a regra" e que ajudam a esclarecer os limites e as características da interpretação principal."

Análise Envoltória de Dados

A Análise Envoltória de Dados ou DEA (de *Data Envelopment Analysis* em inglês) é um método de análise da eficiência relativa de unidades comparáveis (países, empresas, órgãos públicos, etc.), de modo a buscar uma melhora na performance das unidades. É um método matemático não paramétrico de programação linear.

Uma unidade seria eficiente, de acordo com Charnes⁴⁰, se nenhuma outra unidade (dentro de um grupo homogêneo de unidades, ou seja, comparando-se órgãos semelhantes) produz um maior output (produtos e/ou serviços) com o mesmo input (insumos ou recursos).

Estas unidades foram denominadas pelo autor como unidades tomadoras de decisão, ou *decision making units* (DMUs)⁴¹. De acordo com Vilela⁴²,

*"Dentre as características dessa forma de avaliação, merece destaque o fato de que as **medidas obtidas são comparativas**, baseando-se na **identificação das melhores práticas dentre a base de dados analisada**; para cada caso, podem ser decompostas em medidas de ajuste em relação a valores de fronteira de eficiência para cada variável de entrada e saída. Essa informação é muito importante para avaliadores e gestores, pois revela a consistência do desempenho de unidades e do sistema como um todo."*

⁴⁰ (Charnes et al., 1978) apud (Vilela, Nagano, & Merlo, 2007)

⁴¹ (Vilela, Nagano, & Merlo, 2007)

⁴² (Vilela, Nagano, & Merlo, 2007)

Assim sendo, o método DEA tem como característica uma facilidade na avaliação de unidades eficientes e ineficientes do sistema (como a comparação de escolas públicas entre si, por exemplo).

Vamos ver agora algumas questões?

22 - (ESAF – CGU – AFC - 2008) Apesar das muitas controvérsias entre os teóricos, na área de avaliação existem alguns conceitos e distinções razoavelmente consensuados, como os que se referem à avaliação somativa e à avaliação formativa. Sobre os objetivos da avaliação formativa, examine os enunciados abaixo e depois marque a resposta certa.

1. Proporcionar feedback imediato para alimentar revisões de programas e projetos em fase de teste-piloto.

2. Estimar o grau de eficácia das estratégias adotadas na implementação de um programa e orientar decisões sobre sua continuidade.

3. Identificar aspectos ambientais favoráveis e desfavoráveis ao êxito de um projeto ou programa em fase inicial de implementação, a fim de definir estratégias para melhorar o seu desempenho.

4. Informar sobre as necessidades de ampliação da cobertura de um programa ou da viabilidade de sua replicação.

a) Todos os enunciados acima são objetivos da avaliação formativa.

b) Nenhum dos enunciados acima é objetivo da avaliação formativa.

c) Somente o enunciado 2 é objetivo da avaliação formativa.

d) Somente os enunciados 1 e 3 são objetivos da avaliação formativa.

e) Somente os enunciados 2 e 4 são objetivos da avaliação formativa.

A primeira afirmativa foi considerada correta pela banca. Entretanto, me parece que essa característica de fornecer um feedback na fase de pré-teste seria mais o caso de uma avaliação ex-ante, e não formativa. Infelizmente, essas coisas acontecem em provas de concurso!

Já a segunda frase está claramente errada. Uma avaliação que é utilizada para sabermos seu grau de eficácia (entrega dos produtos) deve ser ex-post, e não uma avaliação formativa.

Já a terceira frase está mesmo correta e espelha um aspecto da avaliação formativa. Finalmente, a quarta frase está errada, pois mostra

características de uma avaliação somativa ou ex-post. O gabarito é mesmo a letra D.

23 - (ESAF – CGU – AFC - 2008) A Análise Custo-Benefício (ACB) proporciona um guia para hierarquizar alternativas de investimentos em projetos a serem executados ou já em processo de execução. Examine as assertivas abaixo sobre a Análise Custo-Benefício e assinale a opção incorreta.

a) A relação entre custos e produtos proporciona elementos para analisar a eficiência operacional, mas não informa sobre a eficácia do projeto em relação ao público-alvo escolhido.

b) Na avaliação social, a Análise Custo-Benefício utiliza suposições da taxa de desconto diferentes das que são aplicadas na avaliação privada, porque deve incluir os impactos distributivos, os efeitos intangíveis e até o valor da vida humana.

c) A diferença mais importante entre a avaliação privada e a avaliação social é que na primeira a Análise Custo-Benefício utiliza como referência o preço de mercado, enquanto que na avaliação social são utilizados preços sombra, de eficiência, ou seja, preços sociais.

d) A taxa de desconto utilizada na Análise Custo-Benefício tem por objetivo traduzir a um valor presente os custos e benefícios que resultarão do projeto no futuro e é fixada sobre a base do custo de oportunidade do capital.

e) A Análise Custo-Benefício permite averiguar se os projetos são ou não rentáveis, comparando os fluxos atualizados de benefícios e os custos previstos em sua implementação.

A questão pede a opção incorreta. A única alternativa errada é a letra B. A Análise Custo Benefício permite uma comparação entre os insumos e os produtos fornecidos por um projeto, quando conseguimos mensurar esse resultado.

Entretanto, a questão trouxe um aspecto que não é possível de mensurar: o valor da vida humana. Como não podemos dar um “preço” à uma vida humana, não conseguiremos utilizar a ACB (somente a ACE). Assim sendo, o nosso gabarito é mesmo a letra B.

24 - (CESPE – CEF / ENGENHEIRO – 2006) O controle tem caráter de acompanhamento e uma visão punitiva para erros cometidos no processo administrativo.

Um sistema de controle busca garantir que os objetivos estão sendo alcançados. Ele também é importante porque até os melhores planos podem dar errado, não é mesmo? Desta forma, precisamos saber os motivos dos acertos e dos erros decorrentes dos nossos planos. Assim, aprendemos com nossos erros e aumentamos a chance de sucesso.

A questão está errada, pois o objetivo do controle não é só de acompanhamento (monitoramento), mas também de correção de desvios. Além disso, não deve ter uma visão punitiva, mas de aprendizado. O gabarito é questão incorreta.

25 - (CESPE – SERPRO / GESTÃO EMPRESARIAL – 2008) O controle preliminar ou prévio é o controle que tem como foco o desempenho durante a execução dos processos.

Questão bem fácil, não é mesmo? Naturalmente, o controle que tem o foco no desempenho durante as atividades e processos é o concomitante (também conhecido por avaliação formativa). Assim, o gabarito é questão errada.

26 - (CESPE - SGA-AC / GESTOR - 2006) Na avaliação de uma política pública não se pode utilizar métodos qualitativos, uma vez que eles não permitem a mensuração de impactos.

Essa questão está incorreta, pois atualmente o ideal é o equilíbrio entre os métodos quantitativos e qualitativos na análise de uma política ou projeto público. Assim, o gabarito é mesmo questão errada.

27 - (CESPE – TJPA / ANALISTA - 2006) A avaliação de resultados, de natureza ex-ante, visa aferir a efetividade do programa ou projeto avaliado.

Naturalmente, não podemos saber se um programa foi efetivo (se produziu os impactos desejados) antes dele ter sido executado, não é mesmo? A avaliação *ex-ante* ocorre antes do programa ou projeto ser executado e busca verificar sua viabilidade. Assim, o gabarito é questão errada.

28 - (CESPE – POLÍCIA FEDERAL / ASSISTENTE - 2004) Na avaliação de políticas e programas sociais, a partir da década

passada, procurou-se superar o uso de métodos econométricos, originários de estudos econômicos.

Perfeito. Atualmente, a avaliação de políticas públicas e programas sociais não deve se ater somente aos dados objetivos, mas associar também dados subjetivos – método qualitativo.

Antigamente, as pesquisas se baseavam somente em dados objetivos, como os trabalhados em métodos econométricos. Desse modo, o gabarito é questão certa.

29 - (CESPE – IPAJAM / ASSISTENTE SOCIAL - 2010) A avaliação ex-ante não permite a análise custo-benefício, e a ex-post não distingue projetos concluídos de projetos em andamento.

A análise custo-benefício pode sim ser feita antes do início do projeto ou programa. Assim, pode ser feita na avaliação *ex-ante* (preliminar).

Além disso, A avaliação *ex-post* (posterior) consegue distinguir entre os projetos concluídos e os em andamento. Portanto, o gabarito é questão errada.

30 - (CESPE – POLÍCIA FEDERAL / ASSISTENTE - 2004) A avaliação de políticas e programas sociais preocupa-se com modelos alternativos que superem o uso de enfoques puramente quantitativos, baseados na mensuração de objetivos previamente definidos. Essa avaliação não considera a complexidade da questão social.

Essa questão tem uma redação um pouco confusa, mas está correta. A avaliação das políticas públicas, atualmente, deve superar (deixar de fazer) o costume de somente se basear em avaliações objetivas (métodos quantitativos), pois nem sempre captam a complexidade da realidade social. Assim, o gabarito é mesmo questão certa.

31 - (CESPE – POLÍCIA FEDERAL / ASSISTENTE - 2004) Como a realidade social é um sistema complexo, que exige o controle de todas as variáveis possíveis, cada efeito (impacto) decorre exatamente da implementação de um determinado programa.

Nem pensar! Um dos problemas de se medir a efetividade de alguma política e/ou programa é exatamente isolar os efeitos dessa política na realidade econômica e social.

Vamos imaginar que exista um programa de irrigação em uma região rural. Esse programa financiou a construção de pivôs de irrigação para diversos agricultores na região. Após alguns anos, verificamos que a renda média desses produtores aumentou.

Entretanto, quanto desse aumento foi causado pelo programa? Difícil saber, pois existem diversos outros fatores que causam uma variação na renda, não é mesmo? Podemos citar alguns, como: o crescimento da economia, o preço dos produtos agrícolas, a taxa de juros dos empréstimos etc.

Portanto, o gabarito é questão errada.

32 - (CESPE - AUG- MG / AUDITOR - 2008) A avaliação ex-ante busca aferir os eventos já ocorridos e tomar decisões baseadas nestas informações, enquanto a avaliação ex-post visa orientar o planejamento do programa ou projeto objeto da avaliação, de forma a antecipar restrições e respectivas providências a serem tomadas.

A questão já começa errada, pois a avaliação é feita antes do projeto, e não após sua execução. Na verdade, a banca apenas inverteu os conceitos de avaliação *ex-ante* e *ex-post*.

Na descrição da avaliação *ex-post*, a banca inseriu a definição da avaliação *ex-ante*. Assim, o gabarito é questão errada.

33 - (CESPE - SGA-AC / GESTOR - 2006) A avaliação ex ante é um tipo de avaliação de implementação, utilizado para aferir o grau de satisfação dos usuários da política pública.

Essa questão está equivocada, pois a avaliação *ex-ante* não ocorre no momento da implementação, e sim antes de sua implementação. Portanto, o gabarito é questão errada.

34 - (CESPE - MS / GESTÃO - 2008) A análise de custo-benefício difere da análise de custo-efetividade em sua aplicação, uma vez que a primeira é utilizada quando os resultados são dificilmente monetizáveis e a segunda destina-se a valorizar tanto os custos como os resultados em termos monetários.

A questão está incorreta, pois inverteu os conceitos. É a análise custo-benefício (ACB) que é utilizada quando os custos e resultados podem ser mensurados e acompanhados monetariamente.

Já a análise custo efetividade (ACE) é mais adequada a situações em que essa mensuração monetária não é possível ou não é adequada. Portanto, o gabarito é questão errada.

Lista de Questões Trabalhadas na Aula.

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

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

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

3 - (ESAF – MPOG / EPPGG – 2009) Ao avaliar um programa de governo, é necessário lançar mão de critérios cuja observação confirmará, ou não, a obtenção de resultados. Assim, quando se deseja verificar se um programa qualquer produziu efeitos (positivos ou negativos) no ambiente externo em que interveio, em termos econômicos, técnicos, socioculturais, institucionais ou ambientais, deve-se usar o seguinte critério:

- a) eficiência.
- b) eficácia.
- c) sustentabilidade.
- d) efetividade.
- e) satisfação do beneficiário.

4 - (FGV – SEFAZ-RJ – AUDITOR – 2011) O conceito de eficiência relaciona-se com a maneira pela qual fazemos a coisa. É o como fazemos, o caminho, o método. No projeto de aprovação em um certame, se escolhermos corretamente o melhor material, a melhor equipe docente e estudarmos de forma proativa, provavelmente seremos aprovados em

menos tempo. Aí está a eficiência: a economia de meios, o menor consumo de recursos dado um determinado grau de eficácia. Alguns autores associam o conceito de eficiência ao de economicidade, como sinônimos. Apesar de, em sentido lato, não haver diferenças, normalmente a economicidade está ligada ao menor consumo de recursos monetários (gastar-se menos). Em uma licitação, por exemplo, a evidência do cumprimento do princípio da economicidade previsto na Constituição da República se dá com a obtenção do menor preço na contratação de determinado produto ou serviço previamente determinado.

5 - (CESPE – SEGER ES / EPPGG – 2007) Considerando-se que, conforme critérios correntes de avaliação, a escola pública no Brasil venha formando grande quantidade de alunos, mas que a qualidade do ensino seja baixa, pois as pessoas não saem capacitadas para enfrentar os desafios do mercado de trabalho e as dificuldades de inserção social, é correto concluir que o sistema de ensino tem efetividade, mas não é eficaz.

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

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

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

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

- (A) legalidade, legitimidade e economicidade.
- (B) moralidade, eficiência e prudência.

- (C) oportunidade, utilidade e interesse público.
- (D) eficácia, eficiência e efetividade.
- (E) legalidade, moralidade e interesse público.

8 - (ESAF – MPOG – APO -2008) A avaliação de desempenho governamental – em suas várias dimensões e modalidades – representa um poderoso instrumento gerencial, capaz de subsidiar o processo decisório e de lançar luz sobre a lógica das intervenções públicas em geral: políticas, programas e projetos. Abaixo encontram-se alguns enunciados sobre os conceitos de eficácia e efetividade, centrais à avaliação do desempenho governamental. Identifique os que são Falsos e Verdadeiros e depois assinale a resposta correta.

() Objetivo é a situação que se deseja obter ao final da implementação de uma política, programa ou projeto, mediante a aplicação dos recursos e da realização das ações previstas.

() O conceito de eficácia se refere ao grau em que se alcançam os objetivos e metas do projeto na população beneficiária, em um determinado período de tempo, em relação aos custos implicados.

() Efeito é todo comportamento ou acontecimento que se pode razoavelmente dizer que sofreu influência de algum aspecto da política, programa ou projeto.

() Os efeitos procurados correspondem aos objetivos que a intervenção pretendia atingir, sendo, por definição, previstos e positivos.

() Os efeitos não procurados são diretos, podendo ser positivos ou negativos, e resultam de falhas na elaboração do programa ou projeto e/ou a limitações do conhecimento disponível sobre uma determinada área ou assunto.

() Efetividade constitui a relação entre os resultados obtidos e o objetivo.

- a) V, F, V, V, V, V
- b) V, F, V, V, F, V
- c) V, F, V, V, V, F
- d) V, F, F, V, V, V
- e) V, V, F, F, F, V

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

- (A) efetividade.

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

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

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

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

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

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

- (A) o número de solicitações de reparos pelo número total de unidades entregues.
- (B) a porcentagem de funcionários com formação de nível superior, em relação ao total.
- (C) a porcentagem de clientes que reclamaram, ou não, quando da entrega do produto.

- (D) o índice de retrabalho em relação ao total produzido em um determinado processo industrial.
- (E) o número de homens/hora para uma unidade de serviço executado.

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

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

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

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

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

- a) é uma ferramenta importante aplicada para compreender problemas organizacionais e apoiar o processo de decisão gerencial.
- b) é um componente de sucesso e fator de competitividade entre organizações, por isso é importante o seu monitoramento por meio de indicadores que apoiem decisões administrativas.
- c) é uma das ferramentas usualmente utilizadas em processos de qualidade.

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

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

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

- (A) representatividade.
- (B) adaptabilidade.
- (C) disponibilidade.
- (D) rastreabilidade.
- (E) estabilidade.

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

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

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

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

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

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

É correto o que consta APENAS em

- (A) III, IV e V.

- (B) II, III e IV.
- (C) I, II e V.
- (D) I, IV e V.
- (E) I, II e III.

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

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

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

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

20 - (CESPE – PREF. VITÓRIA / ASSISTENTE – 2007) Na elaboração de um projeto com base no método ZOOP (planejamento de projeto orientado por objetivos), o assistente social deve, sistematicamente, listar com os dirigentes da instituição todos os aspectos e fatores que fazem parte da situação-problema, em vez de identificar os principais problemas existentes e analisar suas relações causais juntamente com os demais envolvidos.

21 - (CESPE – PREF. VITÓRIA / ASSISTENTE – 2007) Pressupostos ou condicionantes são fatores internos importantes para o alcance dos objetivos estabelecidos, cujo controle é de responsabilidade dos gerentes

do projeto, e sua identificação representa um desafio para a equipe de planejamento.

22 - (ESAF – CGU – AFC - 2008) Apesar das muitas controvérsias entre os teóricos, na área de avaliação existem alguns conceitos e distinções razoavelmente consensuados, como os que se referem à avaliação somativa e à avaliação formativa. Sobre os objetivos da avaliação formativa, examine os enunciados abaixo e depois marque a resposta certa.

1. Proporcionar feedback imediato para alimentar revisões de programas e projetos em fase de teste-piloto.
 2. Estimar o grau de eficácia das estratégias adotadas na implementação de um programa e orientar decisões sobre sua continuidade.
 3. Identificar aspectos ambientais favoráveis e desfavoráveis ao êxito de um projeto ou programa em fase inicial de implementação, a fim de definir estratégias para melhorar o seu desempenho.
 4. Informar sobre as necessidades de ampliação da cobertura de um programa ou da viabilidade de sua replicação.
- a) Todos os enunciados acima são objetivos da avaliação formativa.
 - b) Nenhum dos enunciados acima é objetivo da avaliação formativa.
 - c) Somente o enunciado 2 é objetivo da avaliação formativa.
 - d) Somente os enunciados 1 e 3 são objetivos da avaliação formativa.
 - e) Somente os enunciados 2 e 4 são objetivos da avaliação formativa.

23 - (ESAF – CGU – AFC - 2008) A Análise Custo-Benefício (ACB) proporciona um guia para hierarquizar alternativas de investimentos em projetos a serem executados ou já em processo de execução. Examine as assertivas abaixo sobre a Análise Custo-Benefício e assinale a opção incorreta.

- a) A relação entre custos e produtos proporciona elementos para analisar a eficiência operacional, mas não informa sobre a eficácia do projeto em relação ao público-alvo escolhido.
- b) Na avaliação social, a Análise Custo-Benefício utiliza suposições da taxa de desconto diferentes das que são aplicadas na avaliação privada, porque deve incluir os impactos distributivos, os efeitos intangíveis e até o valor da vida humana.
- c) A diferença mais importante entre a avaliação privada e a avaliação social é que na primeira a Análise Custo-Benefício utiliza como referência o preço de mercado, enquanto que na avaliação social são utilizados preços sombra, de eficiência, ou seja, preços sociais.

d) A taxa de desconto utilizada na Análise Custo-Benefício tem por objetivo traduzir a um valor presente os custos e benefícios que resultarão do projeto no futuro e é fixada sobre a base do custo de oportunidade do capital.

e) A Análise Custo-Benefício permite averiguar se os projetos são ou não rentáveis, comparando os fluxos atualizados de benefícios e os custos previstos em sua implementação.

24 - (CESPE – CEF / ENGENHEIRO – 2006) O controle tem caráter de acompanhamento e uma visão punitiva para erros cometidos no processo administrativo.

25 - (CESPE – SERPRO / GESTÃO EMPRESARIAL – 2008) O controle preliminar ou prévio é o controle que tem como foco o desempenho durante a execução dos processos.

26 - (CESPE – SGA-AC / GESTOR – 2006) Na avaliação de uma política pública não se pode utilizar métodos qualitativos, uma vez que eles não permitem a mensuração de impactos.

27 - (CESPE – TJPA / ANALISTA – 2006) A avaliação de resultados, de natureza ex-ante, visa aferir a efetividade do programa ou projeto avaliado.

28 - (CESPE – POLÍCIA FEDERAL / ASSISTENTE – 2004) Na avaliação de políticas e programas sociais, a partir da década passada, procurou-se superar o uso de métodos econométricos, originários de estudos econômicos.

29 - (CESPE – IPAJAM / ASSISTENTE SOCIAL – 2010) A avaliação ex-ante não permite a análise custo-benefício, e a ex-post não distingue projetos concluídos de projetos em andamento.

30 - (CESPE – POLÍCIA FEDERAL / ASSISTENTE – 2004) A avaliação de políticas e programas sociais preocupa-se com modelos alternativos que superem o uso de enfoques puramente quantitativos, baseados na mensuração de objetivos previamente definidos. Essa avaliação não considera a complexidade da questão social.

31 - (CESPE – POLÍCIA FEDERAL / ASSISTENTE - 2004) Como a realidade social é um sistema complexo, que exige o controle de todas as variáveis possíveis, cada efeito (impacto) decorre exatamente da implementação de um determinado programa.

32 - (CESPE - AUGÉ-MG / AUDITOR - 2008) A avaliação ex-ante busca aferir os eventos já ocorridos e tomar decisões baseadas nestas informações, enquanto a avaliação ex-post visa orientar o planejamento do programa ou projeto objeto da avaliação, de forma a antecipar restrições e respectivas providências a serem tomadas.

33 - (CESPE - SGA-AC / GESTOR - 2006) A avaliação ex ante é um tipo de avaliação de implementação, utilizado para aferir o grau de satisfação dos usuários da política pública.

34 - (CESPE – MS / GESTÃO - 2008) A análise de custo-benefício difere da análise de custo-efetividade em sua aplicação, uma vez que a primeira é utilizada quando os resultados são dificilmente monetizáveis e a segunda destina-se a valorizar tanto os custos como os resultados em termos monetários.

Gabarito

- | | | |
|-------|-------|-------|
| 1. C | 13. D | 25. E |
| 2. E | 14. B | 26. E |
| 3. D | 15. D | 27. E |
| 4. C | 16. A | 28. C |
| 5. E | 17. C | 29. E |
| 6. C | 18. D | 30. C |
| 7. D | 19. D | 31. E |
| 8. B | 20. E | 32. E |
| 9. A | 21. E | 33. E |
| 10. E | 22. D | 34. E |
| 11. E | 23. B | |
| 12. E | 24. E | |

Bibliografia

- Aguilar, M., & Ander-Egg, E. (1994). *Avaliação de serviços e programas sociais*. Petrópolis: Vozes.
- Chiavenato, I. (2008). *Administração Geral e Pública* (2º ed.). São Paulo: Elsevier.
- Cohen, E., & Franco, R. (1993). *Avaliação de projetos sociais*. Petrópolis: Vozes.
- Daft, R. L. (2005). *Management*. Mason: Thomson.
- Maximiniano, A. C. (1995). *Introdução à Administração* (4º ed.). São Paulo: Atlas.
- Ministério do Planejamento, O. e. (2009). *Guia Referencial para medição de desempenho e manual para construção de indicadores*. Brasília.
- Palvarini, B. (2010). *Guia Referencial de Mensuração do Desempenho na Administração Pública . III Congresso Consad de Gestão Pública*. Brasília.
- Pfeiffer, P. (2007). O Quadro Lógico: um método para planejar e gerenciar mudanças. In: J. Giacomoni, & J. L. Pagnussat, *Planejamento e Orçamento Governamental - Coletânea V.1* (pp. 145-190). Brasília: ENAP.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (1998). *Administração* (5º ed.). Rio de Janeiro: Prentice-Hall.

- Rua, M. d. (s.d.). *Desmistificando o problema: uma rápida introdução ao estudo dos indicadores*. Acesso em 02 de Abril de 2011, disponível em <http://www.enap.gov.br/downloads/ec43ea4fUFAM-MariadasGraEstudoIndicadores-novo.pdf>
- Santos, L. A., & Cardoso, R. L. (2001). Avaliação de Desempenho da Ação Governamental no Brasil: problemas e perspectivas. *XV Concurso de Ensayos del CLAD "Control y Evaluación del Desempeño Gubernamental"*. Caracas.
- Serapioni, M. (2000). Métodos qualitativos e quantitativos na pesquisa social em saúde: algumas estratégias para a integração. *Ciência & Saúde Coletiva*, V.5(N. 1), 187-192.
- Sobral, F., & Peci, A. (2008). *Administração: teoria e prática no contexto brasileiro*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Souza, D. L., Said, M. L., Kock, M. B., Malachias, R. A., & Lapa, L. R. (2009). Indicadores de Desempenho. *Tribunal de Contas da União*. Brasília.
- Tribunal de Contas da União. (2010). *Manual de auditoria operacional* (3º ed.). Brasília: Secretaria de Fiscalização e Avaliação de Programas de Governo.
- Tribunal de Contas da União, S. d. (2009). *Indicadores de Desempenho*. Brasília: TCU.
- Vilela, D., Nagano, M., & Merlo, E. (2007). Aplicação da Análise Envolvória de Dados em Cooperativas de Crédito Rural. *Revista de Administração Contemporânea*(2º Edição Especial), 99-120.

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

Bons estudos e sucesso!

Rodrigo Rennó

rodrigorenno@estrategiaconcursos.com.br

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

<http://twitter.com/rrenno99>

Conheça outros cursos do Prof. Rodrigo Rennó atualmente no site!

Acesse <http://www.estrategiaconcursos.com.br/professores/2800/cursos>