ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
TRIBUNAL DE CONTAS DO DISTRITO FEDERAL
PROFESSOR RENATO FENILI

Prezado(a) amigo(a) concursando (a),

Iniciamos aqui nossa jornada rumo a um excelente resultado na prova de Administração Pública, no concurso para *Auditor de Controle Externo do Tribunal de Contas do Distrito Federal*. Tenho total certeza de que estas aulas poderão aproximá-lo da tão desejada aprovação, por dois motivos.

Primeiramente, eu estava no seu lugar há quase cinco anos. Estudava para o concurso de Analista Legislativo – atribuição material e patrimônio, da Câmara dos Deputados. Eram mais de 7 mil candidatos para apenas 11 vagas. E foi a primeira vez que tive contato com o material do Ponto dos Concursos. Não tive tempo, e não vi motivo de estudar por outras fontes as matérias de AFO, Administração Pública, Administração de Materiais e Direito Constitucional. Resultado: consegui a aprovação em 6º lugar. Começa daí minha crença pela seriedade do material que disponibilizamos aqui.

Outro motivo é direto: comprometi-me pessoalmente com a missão de ajudá-lo.

Meu nome é Renato Ribeiro Fenili, sou natural de São Paulo e tenho 34 anos. Atualmente sou Analista Legislativo da Câmara dos Deputados. Antes disso, fui Oficial da Marinha do Brasil, servia embarcado em navio, tendo exercido o cargo de Chefe de Máquinas por cerca de dois anos. Fazia cerca de 120 dias de mar por ano, o que não me deixava alternativa a não ser estudar sozinho... não era fácil!

Bom, feitas as apresentações, creio que seja hora de começarmos o estudo. A Administração Pública, apesar de não ser uma das disciplinas mais "densas" que encontramos em concursos públicos, tem suas particularidades, capazes de pegarem os desavisados de "calças curtas". Trata-se de uma disciplina que elucida muito do funcionamento administrativo dos governos federal, estadual e municipal, em especial abordando técnicas gerenciais exaustivamente empregadas no setor privado, mas que se devem moldar às normas legais do âmbito público.

Nosso curso será construído com base em exercícios comentados, precedidos ou sucedidos de sólidas exposições teóricas. Apesar de haver grande foco em exercícios, garanto que será apresentado, de forma didática, todo o conteúdo teórico necessário a prover um conhecimento robusto em Administração Pública.

Vejamos como será a estrutura do curso:

AULA	CONTEÚDO
1 – PARTE 1	**Evolução dos modelos de administração pública no Brasil: perspectiva histórica**
1 – PARTE 2	**1. As reformas administrativas e a redefinição do papel do Estado.** 1.1 Reforma do Serviço Civil (mérito, flexibilidade e responsabilização) e Reforma do Aparelho do Estado.
2	**2. Mudanças institucionais: conselhos, organizações sociais, organização da sociedade civil de interesse público (OSCIP), agência reguladora, agência executiva.**
3	**3. Planejamento e avaliação nas políticas públicas: conceitos básicos de planejamento.**
4	**4. Referencial Estratégico das Organizações**
5	**5. Indicadores de desempenho.** 5.1 Tipos de indicadores. 5.2 Variáveis componentes dos indicadores.

De modo geral, podemos dizer que a programação do edital, no que se refere à Administração Pública, é vasta e muito voltada às práticas e às ferramentas de gestão atualmente levadas a cabo nos diversos órgãos públicos.

De extrema relevância, é o fato de **a programação da disciplina "Administração Pública", conforme consta do edital, é uma versão reduzida da programação elaborada pelo CESPE, na prova deste ano para o Tribunal de Contas da União**. Para aquele certame, o conteúdo ministrado por mim no Ponto cobriu 100% da demanda da banca e o resultado por parte de meus alunos foi excelente. Com base naquela prova, o curso ora oferecido sofreu, ainda, uma série de melhorias.

A aula de hoje será menos densa do que as demais de nosso curso. Trata-se de uma **aula demonstrativa**, na qual será trabalhado o conceito de **indicadores de desempenho.**

IMPORTANTE!

- Esta aula, por ser apenas demonstrativa, possui menos exercícios do que as demais do curso. Em geral, iremos trabalhar de 20 a 30 questões por aula, ok?

- O conteúdo desta aula poderá ser repetido ao longo de nosso curso, em especial quando abordarmos o tópico Indicadores de Desempenho (aula 05).

Feita esta introdução, vamos ao trabalho!

I. INDICADORES DE DESEMPENHO

"Não se pode gerenciar aquilo que não se pode medir". Mais do que uma frase de efeito de Kaplan e Norton (1997), a mensuração das ações organizacionais, em seus mais diversos aspectos, é hoje uma atividade central do monitoramento e do controle do desempenho de uma empresa.

A preocupação com o uso de indicadores, apesar de remontar desde a década de 1920, surge com expressiva força na década de 1990, em parte devido ao impulso oferecido pelas tecnologias da informação e comunicação (TICs) então em franco desenvolvimento.

A palavra "indicador" é derivada da expressão latina *indicare*, que, por sua vez significa "tornar patente; demonstrar, revelar, denotar, expor". Trata-se de uma ferramenta para a correta aferição de determinado fenômeno.

De modo geral, podemos um indicador é uma medida quantitativa (um número) atribuído a determinado objeto. Eis a definição provida pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD, 1993)[1]:

***Indicador** é um parâmetro, ou valor derivado de parâmetros que apontam e fornecem informações sobre o estado de um fenômeno, com uma extensão significativa.*

1. (CESPE / TCU / 2008) Indicador é uma função que permite que se obtenham informações sobre características, atributos e resultados de um produto, processo ou sistema ao longo do tempo.

O enunciado expõe de forma correta o conceito de indicador. Note que, por meio do acompanhamento de indicadores, podemos ter uma noção da *performance* de determinado objeto ao longo do tempo.

A questão está certa.

[1] A OCDE é uma organização internacional, criada em 1961, destinada ao intercâmbio de informações entre os seus países representantes, com vistas a potencializar o crescimento econômico e o desenvolvimento de seus membros.

Em termos organizacionais, os indicadores são definidos ainda durante a fase de planejamento. Em um ciclo PDCA, após a definição dos indicadores no planejamento, é na fase de controle que as medidas são tomadas, procedendo-se à comparação com as metas estipuladas e, caso necessário, seguem-se as medidas corretivas.

2. (CESPE / DETRAN – ES / 2010) A elaboração de indicadores é uma das atividades próprias do processo organizacional desenvolvidas na fase de planejamento.

...apenas para reforçar o exposto anteriormente.

A assertiva está correta.

3. (CESPE / SERPRO / 2008) Se uma organização estabelece metas para suas principais atividades, então a utilização de indicadores para as mesmas atividades se caracteriza como retrabalho.

A utilização de indicadores visa a verificar o efetivo desempenho de um determinado processo organizacional. A partir da aferição, é possível identificar se as metas estão sendo atingidas, bem como tomar as medidas corretivas julgadas necessárias. De forma alguma isso é retrabalho.

A questão está errada.

O objeto do indicador pode ser dos mais variados tipos, contemplando desde aspectos de diagnóstico interno ou externo, de processos conduzidos pela empresa, de produtividade, financeiros etc.

Como exemplos de indicadores, podemos citar: taxa de sucesso (ou de fracasso) em determinado empreendimento, tempo de tramitação de processos, lucro da empresa, índices variados etc.

Dentre **os objetivos visados ao utilizarmos indicadores**, podemos citar:

- ✓ possibilitar a melhoria contínua dos processos, passando a contar com índices históricos de acompanhamento que possibilitam a aferição da evolução ao longo do tempo;

- ✓ mais bem gerenciar a evolução com vistas à consecução de objetivos estratégicos, que, em geral, são desdobrados em uma série de objetivos intermediários. Os passos rumo aos objetivos são, via de regra, mensurados por indicadores;
- ✓ prover informações gerenciais inerentes aos mais diversos fenômenos intra (dentro) e inter (entre) organizacionais, de forma a subsidiar a tomada de decisão.

1.1. Variáveis componentes dos indicadores

Conforme salientado por documento produzido pelo Tribunal de Contas da União (TCU, 2000, p. 10)[2], "os indicadores quase sempre são compostos por variáveis provenientes de um dos seguintes grupos: **custo, tempo, quantidade e qualidade".**

Tais variáveis podem ser vistas de acordo com 4 (quatro dimensões):

- ✓ economicidade (mede o custo dos recursos alocados para determinada atividade);
- ✓ eficiência (mede relações entre a quantidade de produto / serviço e custo dos insumos envolvidos);
- ✓ eficácia (mede aspectos do produto ou serviço final, em termos de alcance de metas), ou
- ✓ efetividade (mede os impactos dos produtos / serviços em determinado aspecto do ambiente organizacional).

4. (CESPE / TCU / 2013) Custo, tempo, quantidade e qualidade são variáveis empregadas na construção de indicadores de desempenho.

A (recente) questão espelha o conteúdo visto acima. Está, assim, correta.

[2] Portaria SEGEX nº 33/2010. Disponível em: http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/comunidades/programas_governo/tecnicas_anop/BTCU_indicadores_de_desempenho.pdf

5. (FCC / TRT 9ª Região / 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.

O enunciado da questão cobra, na realidade, o conceito referente ao impacto de algo no ambiente. No caso específico, estamos falando sobre como diversas ações organizacionais (processos, prdutos, projetos, serviços) podem impactar o cliente final (o principal *stakeholder*).

Estamos falando do conceito de efetividade. Não confunda com os conceitos de "eficácia" (= cumprir a missão) e de "eficiência" (fazer as coisas com o melhor custo-benefício).

Resposta: A.

6. (CESPE / TCU / 2008) Índice é o valor numérico do indicador em um determinado momento.

Em complemento às variáveis apontadas pelo citado documento produzido pelo TCU, o Guia Referencial para Medição de Desempenho e Manual para Construção de Indicadores do GesPública (2009) arrola os seguintes componentes básicos de um indicador:

- **Medida**: grandeza qualitativa ou quantitativa que permite classificar as características, resultados e consequências dos produtos, processos ou sistemas;
- **Fórmula**: padrão matemático que expressa à forma de realização do cálculo;

- **Índice** (número): valor de um indicador em determinado momento;
- **Padrão de comparação**: índice arbitrário e aceitável para uma avaliação comparativa de padrão de cumprimento; e
- **Meta**: índice (número) orientado por um indicador em relação a um padrão de comparação a ser alcançado durante certo período.

Conforme a definição de índice, destacada acima, vemos que a questão está correta.

Ficaremos por aqui nesta aula demonstrativa. Em nosso próximo encontro, ingressaremos com maior profundidade em nossos estudos, de acordo com a programação do edital.

Grande abraço e ótimos estudos!

QUESTÕES APRESENTADAS NESTA AULA

1. **(CESPE / TCU / 2008) Indicador é uma função que permite que se obtenham informações sobre características, atributos e resultados de um produto, processo ou sistema ao longo do tempo.**

2. **(CESPE / DETRAN – ES / 2010) A elaboração de indicadores é uma das atividades próprias do processo organizacional desenvolvidas na fase de planejamento.**

3. **(CESPE / SERPRO / 2008) Se uma organização estabelece metas para suas principais atividades, então a utilização de indicadores para as mesmas atividades se caracteriza como retrabalho.**

4. **(CESPE / TCU / 2013) Custo, tempo, quantidade e qualidade são variáveis empregadas na construção de indicadores de desempenho.**

5. **(FCC / TRT 9ª Região / 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.

6. **(CESPE / TCU / 2008) Índice é o valor numérico do indicador em um determinado momento.**

GABARITO

1- C	**2-** C
3- E	**4- C**
5- A	**6- C**

Sucesso!