

---

## EFICIÊNCIA, EFICÁCIA E EFETIVIDADE: INDICADORES DA QUALIDADE DA ADMINISTRAÇÃO

---

Como ocorre com qualquer profissão, o **Gestor da área de varejo** precisa saber avaliar até que ponto está cumprindo seus objetivos profissionais. Existem três indicadores diferentes e complementares que sinalizam se uma organização está sendo bem administrada ou não. A seguir, apresentamos uma breve definição desses indicadores, que são a **EFICIÊNCIA**, a **EFICÁCIA** e a **EFETIVIDADE**.

Ser **EFICIENTE** significa desempenhar tarefas de maneira racional, otimizando a relação recursos despendidos x resultados alcançados e obedecendo às normas e aos regulamentos aplicáveis. Uma atividade eficiente é, portanto, aquela que é bem feita.

A **EFICÁCIA** está relacionada ao alcance dos objetivos. Uma tarefa é considerada eficaz quando contribui de fato para o sucesso da organização, quando sua realização agrega valor, produz resultados relevantes.

O ideal é que a **EFICIÊNCIA** e a **EFICÁCIA** sempre estejam presentes, mas nem sempre é o que se verifica. Muitas tarefas são eficientes, mas não são eficazes. Podemos imaginar, por exemplo, um determinado relatório gerencial de apoio a decisão, adotado pela direção de uma instituição, que precisa ser apresentado mensalmente pelos gerentes dos diversos setores. Se esses gerentes cumprirem sua obrigação a cada mês, elaborando relatórios consistentes, bem feitos e apresentados no prazo correto, estarão sendo, sem dúvida, eficientes. Mas vamos imaginar que o relatório em questão não seja relevante para a organização. Ao instituí-lo, a diretoria pode ter agido sem pensar exatamente que vantagens teria em contar com as informações dele constantes. Assim, todo o esforço despendido nesse trabalho será de pouca utilidade. É uma típica tarefa **ineficaz**, embora executada de forma **eficiente**.

O contrário também pode acontecer: uma tarefa pode alcançar a eficácia sem ser realizada de forma eficiente. Isso ocorre sempre que atingimos um determinado objetivo mas não o fazemos da forma mais simples e recomendável. Assistindo aos jogos de futebol podemos verificar exemplos claros deste tipo de situação. Muitas vezes uma equipe joga mal, erra muito, mas, por um golpe de sorte, consegue marcar um gol no final da partida, saindo vencedora. É um típico caso de eficácia, a despeito da falta de eficiência dos jogadores.

Naturalmente, nenhuma das duas situações – a eficiência sem a eficácia ou vice-versa, é interessante para a organização. No primeiro caso, são investidos talentos e recursos para alcançar resultados pouco significativos. Na

situação oposta, o alcance dos objetivos certamente não se dará por muito tempo. A eficácia sem eficiência é insustentável por um período mais longo, pois os desperdícios de recursos gerarão um desequilíbrio que acabará por determinar o fracasso da organização. Pensando novamente no exemplo do time de futebol anteriormente comentado, é certo que a equipe em questão não poderia contar com a sorte em todas as partidas que viesse a disputar, sendo difícil imaginar que chegaria a ser campeã se na seqüência dos jogos se mantivesse jogando de forma displicente, errando muito, sendo ineficiente.

Ocorre, porém, que muitas vezes não é possível conciliar-se, como seria ideal, a eficiência e a eficácia em altos níveis. Para entendermos melhor o dilema que um administrador pode enfrentar ao ter que optar por privilegiar uma das duas medidas de qualidade, vamos tomar um exemplo simples, que poderia ocorrer na vida pessoal de qualquer um.

Imaginemos que devemos levar um parente ou amigo ao aeroporto para tomar um determinado voo. Faltando pouco tempo para o horário do embarque, constata-se que houve um engano em relação ao mesmo, que ocorrerá meia hora antes do que se estava imaginando. Seria preciso, neste caso, tomar-se rapidamente uma decisão: caso se decida garantir que a pessoa em questão vá chegar a tempo de embarcar, o motorista terá que correr muito, forçando ao máximo seu carro, gastando mais combustível do que o comum e se arriscando a levar multas ou pior, sofrer um acidente. Esta decisão iria privilegiar a eficácia em detrimento da eficiência. Se, por outro lado, a decisão fosse a de dirigir-se para o aeroporto de forma segura, admitindo-se, portanto, perder o voo em questão e ter que esperar o seguinte, a decisão privilegiaria a manutenção da eficiência em detrimento da eficácia.

No exemplo anterior, qual a decisão mais acertada? Tal como aconteceria no caso aqui imaginado, o gestor tem que decidir, muitas vezes, de forma rápida e em meio a pressões. Não é possível responder sem que sejam consideradas as circunstâncias envolvidas. Algumas perguntas que teriam que ser feitas pela pessoa envolvida neste dilema são: Qual a urgência do embarque em questão? Que prejuízos o passageiro terá se perder aquele voo? O motorista dirige com perícia? O carro está em boas condições? O trânsito no horário é favorável? Ou seja, seria preciso uma análise detalhada do caso, tal como ocorre na realidade organizacional: não se pode dar, a priori,

uma resposta sobre qual é mais importante, caso as duas não possam ser alcançadas ao mesmo tempo: a eficiência ou a eficácia.

Os conceitos de eficiência e eficácia já estão plenamente incorporados à teoria administrativa, sendo encontrados com igual sentido nas mais diversas obras. Há um outro conceito que, embora não seja tão difundido quanto os primeiros, é igualmente importante: a **efetividade**. Este conceito, formulado pelo Professor Paulo Roberto Motta, representa uma importante contribuição para o entendimento do padrão de desempenho requerido das organizações contemporâneas.

Paulo Motta definiu a efetividade como o alcance de objetivos do desenvolvimento econômico-social. Portanto, uma organização é efetiva quando mantém uma postura socialmente responsável. A efetividade está relacionada à satisfação da sociedade, ao atendimento dos requisitos sociais, econômicos e culturais da mesma. Partindo-se do pressuposto de que toda e qualquer organização existe em função de necessidades sociais e depende de manter um bom relacionamento com a sociedade para se desenvolver, podemos verificar a importância da incorporação deste terceiro indicador de desempenho pelas organizações.

A responsabilidade social, o atendimento dos interesses da sociedade não podem ser confundidos com atributos típicos apenas das organizações públicas e das entidades filantrópicas. As empresas também precisam investir na efetividade para manter uma boa imagem junto a seus clientes. Não à toa muitas empresas estão investindo na preservação do meio

ambiente, na cultura e em atitudes que possam passar à sociedade uma imagem positiva.

Um caso que ilustra bem a necessidade de ser efetivo é a notícia publicada pelo Jornal do Brasil em 23/11/1996, onde aparecia a foto de um trabalhador inspecionando um cacho de bananas, com o seguinte texto: “Um trabalhador holandês retira do container, no porto de Roterdam, um carregamento de bananas ecologicamente corretas, importadas de Gana e do Equador. As frutas, que levam a marca Oke, terão o selo MaxAvelaar de aprovação. Max Avelaar, uma ONG holandesa, apenas aprova produtos cultivados em boas condições ambientais, preservando os ecossistemas nativos e evitando o uso de substâncias químicas com pesticidas e fertilizantes. A ONG também confere se as empresas pagam salários justos aos trabalhadores”.

Esse tipo de preocupação da população holandesa, de só consumir produtos que tenham sido cultivados em condições “politicamente corretas”, tende a ser cada vez mais disseminado. Embora no Brasil ações deste tipo ainda não sejam tão comuns, é certo que à medida em que a sociedade civil vai amadurecendo, as iniciativas neste sentido tenderão a se tornar mais constantes.

Enfim, podemos dizer que o gestor tem que conviver com um desafio constante: Manter a organização com elevados níveis de eficiência, eficácia e efetividade. Embora em determinados momentos seja necessário privilegiar-se uma dos três indicadores em detrimento dos demais, no geral a organização só será sólida e próspera se conciliar um bom desempenho nas três áreas. O **Caso para estudo “Empresa Foxtrot”**, adiante apresentado, pode auxiliar no entendimento deste desafio.

---

## ESTUDO DE CASO – A EMPRESA FOXTROT

A empresa Foxtrot abriu há 15 anos, uma fábrica de tintas na pequena cidade de Pirilampo. Na época, o dono da empresa, que é natural daquela cidade, ficou sensibilizado com os apelos que foram lançados pelo então prefeito para criar alguma atividade que gerasse emprego na região, já que a antiga atividade cafeeira estava em franca decadência. Aproveitando-se das isenções fiscais oferecidas, a Foxtrot inaugurou uma fábrica, para a qual transferiu algumas máquinas já obsoletas que foram substituídas na sua fábrica principal que acabara de ser modernizada.

Todo o controle dos processos era feito utilizando um software inadequado para uma indústria e é mantido por uma equipe de programadores e analistas que possuem uma defasagem tecnológica muito grande (utilizam uma linguagem de programação muito defasada). Os programadores estão todos desmotivados, pois não recebem treinamentos há mais de 5 anos, tempo esse que para área de TI é muito grande. Dados das notas fiscais eram digitadas várias vezes, muita redundância de informações, as informações dos

relatórios gerenciais não batiam, etc. A idéia era manter em Pirilampo a fabricação de um tipo específico de corante industrial, produzido em menor escala do que as tintas fabricadas na matriz.

Inicialmente, tudo ia muito bem. Embora a tecnologia fosse ultrapassada, faltavam relatórios gerenciais de apoio a decisão, os equipamentos eram ultrapassados, a equipe de tecnologia não estava atualizada com as novas tecnologias, os custos com a equipe de redes e de manutenção de computadores era muito alto, o datacenter da empresa era caro e defasado, e mantinham servidores caros para serviços como webmail e armazenamento de documentos, não se sabia o custo real dos produtos, quanto se gastava com equipe de TI e serviços prestados por eles.

Os softwares utilizados na sua grande maioria eram piratas (sistema operacional, editores de textos e planilhas), embora os usuários só utilizassem 10% dos recursos dos editores de textos e planilhas. Outro problema é que todos tinham acesso a todos os módulos e telas do

sistemas, e sempre ocorriam erros de cadastros e alterações nas configuração do sistemas, inclusive na tabela de preço, que gerou problemas de venda de produtos com preços mais baratos. Também existem vários serviços terceirizados de TI que não executam adequadamente o serviço, demoram muito na prestação do serviço. Também não existe nenhuma solução de comercialização pela internet (e-commerce).

Os incentivos fiscais e a proximidade do mercado consumidor do norte do país, que reduzia drasticamente os custos de transporte, compensavam a perda de produtividade decorrente. A empresa era saudada como uma grande incentivadora do desenvolvimento da região e contava com a simpatia da população.

Nos últimos anos, a situação mudou radicalmente. Sucessivos casos de doenças gástricas na população demonstraram que a poluição gerada por Foxtrot estava causando um grande dano ecológico, através da contaminação do rio que abastece a cidade, pois não havia uma tecnologia adequada para o tratamento do esgoto. O prefeito e as autoridades municipais estão pressionando a empresa a tomar uma atitude **imediate de modernização do seu processo produtivo**. A população da cidade começou uma campanha no twitter e facebook contra a empresa, que nunca respondeu ou analisou o que estava sendo criticado nas mídias sociais. A imagem da empresa realmente estava caindo substancialmente.

Além de todos esses problemas a Foxtrot não conhecia seus clientes, quem eram os melhores, piores, os mais rentáveis, quais eram os melhores produtos, os que davam maior rentabilidade, etc. Não existia o conhecimento dos seus próprios funcionários, satisfação, motivação para trabalho, percepção que eles tinham da empresa. Além de uma falta de padronização dos processos, pois não existiam “manuais” de fácil acesso para os funcionários.

O problema é que essa medida de modernização talvez não seja economicamente viável, devido a estrutura tecnológica e de processos que existem na empresa atualmente, pois o valor de mercado do corante ali produzido caiu muito desde que chegaram ao mercado os similares importados da China com um preço arrasador, obrigando a empresa a reduzir ao mínimo sua margem de lucro, mas um problema sério é que a empresa não sabe exatamente quais são os custos no processo produtivo, e dos processos administrativos (compras, logística, marketing, RH) pois o software de gestão da produção não atende de forma satisfatória com dados confiáveis. Além do sistema não está atendendo adequadamente, as pessoas que trabalham com o sistema não tiveram capacitação adequada, que agravou e muito o quadro da empresa.

Na realidade, há dúvida, entre os dirigentes de Foxtrot, se a fábrica de Pirlampo continuará existindo, ou se seria melhor simplesmente fechá-la, até porque o prazo dos subsídios inicialmente concedidos se encerra neste ano e não se tem certeza, diante da atual animosidade da prefeitura da população, se os mesmos serão renovados. Mas existe também possibilidade de financiamento para modernização de toda a tecnologia utilizada na empresa, desde os equipamentos até os softwares utilizados. Que poderiam tornar a empresa mais competitiva.

O presidente de Foxtrot está diante de um dilema difícil de resolver e está começando a se arrepende amargamente de ter aberto a fábrica do Pirlampo. De toda forma, ele pensa em pegar um financiamento para renovar a empresa, comprando máquinas para área de produção e para a área administrativa, mas antes precisa de uma um apoio da área financeira para que sejam propostas soluções que o ajude nos problemas com a área de TI.