**A DIFERENÇA ENTRE EFICIÊNCIA E EFICÁCIA NA GESTÃO PÚBLICA**

**THE DIFFERENCE BETWEEN EFFICIENCY AND EFFECTIVENESS IN PUBLIC MANAGEMENT**

CAMILA ALMEIDA DA SILVA BRAUNER

[camila\_almeidadasilva@yahoo.com.br](mailto:camila_almeidadasilva@yahoo.com.br)

GESTÃO PÚBLICA

**RESUMO**

A eficiência não se confunde com eficácia. A eficiência transmite sentido relacionado ao modo pelo qual se processa o desempenho da atividade administrativa; a idéia diz respeito, portanto, à conduta dos agentes. Por outro lado, eficácia tem relação com os meios e instrumentos empregados pelos agentes no exercício de seus misteres na administração; o sentido aqui é tipicamente instrumental. O desejável é que tais qualificações caminhem simultaneamente, mas é possível admitir que haja condutas administrativas produzidas em eficiência, embora não tenham eficácia. Até mesmo é possível admitir que condutas eficientes e eficazes acabem por não alcançar os resultados desejados.

**Palavras-chave:**Eficiência. Eficácia. Gestão Pública.

**ABSTRACT**

Efficiency is not confused with effectiveness. The efficiency transmits sense related to the way in which it processes the performance of administrative activity; the idea is concerned, therefore, the conduct of agents. On the other hand, effectiveness is related to the means and instruments used by the servants in the performance of their misteres administration; The sense here is typically instrumental. It is desirable that such qualifications walk simultaneously, but you can admit that there are administrative pipes produced in efficiency, although they are not effective. Even you can admit that efficient and effective conduct ultimately not achieve the desired results.

**Keywords:**Efficiency. Efficiency.Public administration.

**INTRODUÇÃO**

Nas últimas décadas, o modelo de gestão pública vem evoluindo visando a alcançar resultados mais eficazes com custos mais racionais. O administrador público passou a se deparar com um novo ambiente global, novas exigências sociais, novas tecnologias e novos conceitos de desenvolvimento de projetos o que o forçou a adaptar a gestão pública aos novos tempos.

O objetivo do trabalho é identificar a diferença entre a eficiência e eficácia na gestão pública.

Abordamos a diferença entre a eficiência e eficácia na gestão pública como responsável pelo desenvolvimento social que afeta diretamente a sociedade em geral, agregando nas melhorias dos serviços públicos prestados a sociedade, eficácia e eficiência são consideradas fundamentais a qualquer organização pública ou privada. Ambas são essenciais para o planejamento: determinar os objetivos corretos e escolher os caminhos corretos de alcançar esses objetivos. A sociedade tem interesse nas atividades desenvolvidas pelo governo, que tem como princípio prestar serviços que atendam as necessidades coletivas de forma eficiente e eficaz. A participação ativa da sociedade/comunidade, na gestão e o controle é uma forma que vem diminuindo as irregularidades e aprimorando a resolução de problemas, tornando mais eficiente e eficaz o gerenciamento de políticas públicas e de instituições públicas governamentais, trazendo mais transparência e clareza, e gerando maior fiscalização em relação às atividades desempenhadas, aos recursos e aos serviços do setor público.

A Constituição de 1988 definiu quais as atribuições pertinentes a União, ao Estado e aos Municípios bem como os princípios que passaram a reger a Administração Pública. Os conceitos de eficiência e eficácia geralmente estão mais presentes em áreas como administração e economia. Após a Emenda Constitucional nº 19 de 1998, a eficiência tornou-se princípio constitucional da administração pública. Jacobsen (2012, pág. 37) relata que “administrar com eficácia significa atingir os objetivos planejados. Já agir com eficiência implica utilizar corretamente os recursos disponíveis”.

Peter Drucker afirma: eficiência é fazer as coisas de maneira correta, eficácia são as coisas certas...uma organização ideal seria ao mesmo tempo eficácia e eficiente, de modo que as suas ações (métodos procedimentos) aplicado aos recursos (matérias e intelectuais) obtenham o máximo de aproveitamento eficiente.

**EFICIÊNCIA E EFICÁCIA**

A eficiência consiste em fazer alguma coisa da maneira certa. Ter um dever ou obrigação e fazê-lo da forma correta. Uma pessoa eficiente é uma pessoa que, diante de uma determinada circunstância, é capaz de exercer aquilo que lhe é proposto.

Já a eficácia diz respeito a coisa certa a ser feita. A eficácia está relacionada ao processo de escolha, de tomada de decisão. Enquanto a eficiência está ligada em como as coisas devem ser feitas, a eficácia refere-se ao resultado deste processo. Segundo Paulo Sandroni, mestre em economia e professor da Escola de Economia da Fundação Getúlio Vargas e da Faculdade de Economia e Administração da PUC-SP, “Fazer a coisa certa de forma certa é a melhor definição de trabalho eficiente e eficaz”. Uma pessoa eficaz é aquela que não só faz algo da maneira certa, mas se preocupa com os resultados, independente do esforço e tempo que isso pode levar.

Eficiência e eficácia são comumente usadas e até confundidas como termos semelhantes, todavia possuem suas diferenças principalmente no campo da Administração. Uma vez que “em síntese, administrar implica tomar decisões e realizar ações”, segundo expõe Jacobsen (2012, pág 37), sob esta ótica, dependendo de como se administra uma organização pode-se determinar o quanto ela é capaz de utilizar adequadamente os recursos à sua disposição com o intuito de alcançar seus objetivos e portanto, determinar o nível de eficiência e eficácia.

**O PRINCÍPIO DA EFICIÊNCIA**

Referindo-se ao princípio da eficiência, os autores Aldemir Berwig e Laís Gasparotto Jalil[[i]](http://conteudojuridico.com.br/artigo,a-gestao-publica-sob-o-novo-paradigma-da-eficiencia,36535.html" \l "_edn1), assim se posicionam:

A inclusão expressa do princípio da eficiência na Constituição da República faz com que o bom resultado nos serviços e um melhor aproveitamento do dinheiro, sejam condutas exigíveis do administrador pela sociedade. Poderíamos dizer que estabelecido como princípio constitucional, a eficiência passa a se constituir direito subjetivo público do cidadão.

Esse princípio é uma poderosa arma da sociedade no combate a má administração. Ele dá legitimação para o controle do exercício da atividade do agente público, tanto pelo cidadão como pela própria Administração Pública. E este controle, abrange tanto a competência vinculada, como a discricionária dos agentes públicos. Isso porque o objetivo do princípio da eficiência é a própria satisfação do interesse público.

**DIFERENCIAÇÃO**

Para as organizações, um funcionário eficiente produz de forma rápida e inteligente enquanto um funcionário eficaz produz a um nível elevado, desse modo, o ideal para os gestores e a combinação da eficiência e eficácia de modo que a organização consiga produzir e oferecer os melhores produtos e serviços, com maior rapidez e utilizando menos recursos, conforme explica Chiavenato apud Jacobsen (2012, pág 37) “a eficiência está voltada para a melhor maneira pela qual as coisas devem ser feitas ou executadas (métodos de trabalho) para que os recursos sejam aplicados da forma mais racional possível no desenvolvimento de suas atividades”.

A eficiência no ambiente de trabalho pode ser vista como o tempo necessário para se executar uma determinada tarefa. Gestores e funcionários eficientes, utilizando estratégias que economizam tempo, completam tarefas no menor tempo possível e utilizando a menor quantidade de recursos disponíveis, enquanto que gestores e funcionários ineficientes costumam tomar o caminho mais longo para executar determinada tarefa, o que demanda mais tempo e utilização de recursos.

A eficácia por sua vez mede o nível de resultados das ações executadas pelos gestores e funcionários, que são considerados eficazes no âmbito organizacional quando conseguem obter ótimos resultados no seu ambiente de trabalho. Por exemplo, um funcionário que trabalha no setor de vendas de uma loja de calçados, pode ser considerado eficaz quando consegue realizar um grande número vendas, de forma consistente, valendo-se de sua empatia, ou por saber detectar rapidamente as necessidades e gostos dos clientes, e desse modo pelo volume de vendas, consegue atingir rapidamente as metas estabelecidas pela empresa, enquanto que um funcionário considerado ineficaz precisa batalhar junto aos clientes para convencê-los a fazer uma compra, sendo que geralmente este funcionário tem dificuldades em alcançar as metas da empresa.

Eficiência trata de como fazer, não do que fazer. Trata de fazer certo a coisa, e não fazer a coisa certa. Quando se fala em eficiência, está se falando em produtividade, em fazer mais com o mínimo de recursos possíveis.

Já a eficácia trata do que fazer, de fazer as coisas certas, da decisão de que caminho seguir. Eficácia está relacionada à escolha e, depois de escolhido o que fazer, fazer esta coisa de forma produtiva leva à eficiência. A eficácia é o grau em que os resultados de uma organização correspondem às necessidades e aos desejos do ambiente externo.

Tratando-se dos níveis de decisões da empresa, a eficácia está relacionada ao nível tático (gerencial, logo abaixo do estratégico), e a eficiência ao nível operacional (como realizar as operações com menos recursos - menos tempo, menor orçamento, menos pessoas, menos matéria-prima, etc.). Para fins de analogia e exemplificação, podemos dizer que a eficiência é cavar, com perfeição técnica, um poço artesiano; eficácia é encontrar a água.

Trazendo um pouco o assunto de gestão de pessoas para o tópico, acredito que se deve ser eficaz com as pessoas. As pessoas exigem um tempo certo de relacionamento, conversa e interação. Não podemos tratar uma negociação complexa apenas cuspindo os tópicos da pauta em 15 minutos e esperando um retorno rápido.

Para finalizar, podemos citar Peter Drucker: "eficiência é fazer as coisas de maneira correta, eficácia são as coisas certas. O resultado depende de fazer certo as coisas certas".

QUADRO 1 – Diferenças entre eficiência e eficácia

|  |  |
| --- | --- |
| **EFICIÊNCIA** | **EFICÁCIA** |
| Ênfase nos meios | Ênfase nos resultados |
| Fazer corretamente as coisas | Fazer as coisas certas |
| Resolver problemas | Atingir objetivos |
| Salvaguardar os recursos | Otimizar a utilização dos recursos |
| Cumprir tarefas e obrigações | Obter resultados |
| Treinar os subordinados | Dar eficácia aos subordinados |
| Manter as máquinas | Máquinas em bom funcionamento |
| Presença nos templos | Prática dos valores religiosos |
| Rezar | Ganhar o céu |
| Jogar futebol com arte | Ganhar a partida |

Fonte: Chiavenato, 2011, pág. 149.

**EFICIÊNCIA X EFICÁCIA**

Emerson apud Chiavenato (2011, pág. 149), utilizou a expressão “engenharia de eficiência como uma especialidade na obtenção e maximização da eficiência”. Chiavenato explica que para Emerson, eficiência é a relação entre o que é conseguido e o que pode ser conseguido, de onde surgiu a expressão percentagem de eficiência, que é utilizada para melhor representar aquela razão. Deste modo e considerando a definição apresentada, temos que a eficiência está voltada para a melhor maneira (thebestway) pela qual as coisas devem ser feitas ou executadas (métodos) objetivando que os recursos (pessoas, máquinas, matérias-primas) sejam aplicados da melhor maneira possível.

Considerando que a eficiência não tem sua preocupação com os fins, mas simplesmente com os meios, Chiavenato (2011, pág. 149), esclarece que “o alcance dos objetivos visados não entra na esfera de competência da eficiência; é um assunto ligado à eficácia”. Portanto, o administrador que têm sua preocupação em fazer executar corretamente as tarefas, estará voltado para a eficiência, enquanto que ao utilizar os meios fornecidos por aqueles que lhe estão subordinados, com o intuito de avaliar os resultados alcançados, verificando se as tarefas que estão sendo realizadas são de fato as que deveriam ser feitas, então estará se voltando para a eficácia.  
Richard Boyle (1989, p. 20) considera que para avaliar eficácia é necessário definir claramente os objetivos da organização.

No setor público, para este autor, devem participar políticos, o corpo técnico-burocrático e a população.

É importante observar que a Constituição Federal prevê a avaliação de resultados quanto à eficácia no seu artigo 74, inciso II.

Art. 74. Os Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário manterão, de forma integrada, sistema de controle interno com a finalidade de:

II – comprovar a legalidade e avaliar os resultados, quanto à eficácia e eficiência, da gestão orçamentária, financeira e patrimonial nos órgãos e entidades da administração federal, bem como da aplicação de recursos públicos por entidades de direito privado;

Sendo assim a Administração, deve aplicar os melhores meios de produção, procurando sempre alcançar suas metas por meio da eficiência e eficácia. Podemos exemplificar uma administração como sendo eficiente quando ela usa as ferramentas a sua disposição para realizar determinada tarefa em benefício da coletividade, por outro lado, a eficácia é o resultado esperado daquilo que foi planejado e colocado em ação pela administração.

**DEFINIÇÃO**

Por sua vez, Lacombe apud Bergue apresenta a seguinte definição para estes termos:

Eficiência: a proporção entre o resultado alcançado e os recursos necessários para alcançá-lo. Eficácia: ênfase nos objetivos, ou seja, a eficácia não está diretamente ligada aos meios nem à forma, mas sim à capacidade de atingir resultados que precisam ser atingidos.

Lacombe apud Bergue (2010, pag. 48).

De um modo geral trabalhar com eficiência, significa medir qual o tempo, esforço e custo são utilizados para se realizar uma determinada tarefa, preocupando-se em realizar corretamente as ações e atividades propostas da melhor forma possível, enquanto trabalhar com eficácia é produzir com ênfase em alcançar o resultado esperado.

C**ONSIDERAÇÕES FINAIS**

O ato de administrar não é fácil, mas o conhecimento tem sido uma ferramenta indispensável para o sucesso de um administrador, um bom administrador deve a cada dia buscar refletir sobre suas ações considerando seu trabalho e objetivos, sobretudo a visão que traz a eficácia e eficiência devem nortear todos os trabalhos de maneira integral e simultânea, pois a eficácia é imprescindível para resultados e por outro lado a eficiência serve para otimizar a utilização dos recursos. Utilizando-se desses dois conceitos de maneira equilibrada proporcionará a organização um excelente desenvolvimento, pois estará utilizando adequadamente seus recursos no alcance de seus objetivos.

Para finalizar, cita-se o posicionamento de José Matias Pereira[[viii]](http://conteudojuridico.com.br/artigo,a-gestao-publica-sob-o-novo-paradigma-da-eficiencia,36535.html" \l "_edn8), analisando a gestão estratégica da administração pública brasileira:

Nesse sentido, entendemos que a construção de um novo modelo de gestão estratégica para a administração pública no Brasil precisa levar em consideração três dimensões: o contexto, a estratégia, o modelo de gestão e a gestão de pessoas. Nesse esforço, é importante não desconsiderar as rápidas mudanças que estão ocorrendo na sociedade, especialmente o nível de cidadania da população brasileira, que exige eficiência, eficácia, efetividade e transparência na aplicação de recursos públicos. Fica evidente, assim, para cumprir o seu papel de forma adequada, que a administração pública precisa criar as condições necessárias para garantir os direitos constitucionais dos cidadãos.

**REFERÊNCIAS**

BERGUE, SadroTrescastro. Comportamento Organizacional / Sandro TrescastroBergue. - Florianópolis : Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES: UAB, 2010.

BERWIG, Aldemir; JALIL, Laís Gasparotto. **O Princípio Constitucional da Eficiência na Administração Pública**. Disponível em < [http://www.ambito-juridico](http://www.ambito-juridico/). com.br/site/index.php?n\_link=revista\_artigos\_leitura&artigo\_id=4536>. Acessoem: 08/abr/2012, às 17h23min.

BOYLE, Richard. Managing public sector performance. Dublin: Institute of Public Administration,1989.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração / Idalberto Chiavenato — 8. Ed. — Rio de Janeiro: Elseviwe, 2011.  
  
DRUCKER, Peter. The effective executive.HarperCollins Publishers, 1993.  
GROTTI, Dinorá Adelaide Musetti. O Serviço público e a constituição brasileira de 1988. São Paulo: Malheiros, 2003. p. 298-299.   
  
JACOBSEN, Alessandra de Linhares. Teorias da administração II / Alessandra de Linhares Jacobsen, Luís Moretto Neto. – 2. ed.reimp. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC, 2012.

KRIESER, Paulo. “**A diferença entre Eficiência e Eficácia**”. 2009. Disponível em: <<http://www.baguete.com.br/colunas/paulo-krieser/29/01/2009/a-diferenca-entre-eficiencia-e-eficacia> >.Acesso em: 11/01/2016.

PEREIRA, José Matias. **Curso de Gestão Estratégica na Administração Pública**. São Paulo: Atlas, 2012.

TORRES, Marcelo Douglas de Figueiredo. Estado, democracia e administração pública no Brasil. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2004. p. 175.G