



# RETA DE CHEGADA

“Mais que a partida, é a chegada” – Mônica Roberta

Site: [www.retadachegada.com.br](http://www.retadachegada.com.br). Twitter: [twitter.com/retadachegada](https://twitter.com/retadachegada)

Tel/Fax.: (21) 3272-5601 e (21) 9157-5825

Caixa Postal: 063.643/RJ, Cep: 20765-971. E-Mail: [retadachegada@oi.com.br](mailto:retadachegada@oi.com.br)

## 3E'S: EFICIÊNCIA, EFICÁCIA e EFETIVIDADE – ver1.2

Por Profa. Mônica Roberta Silva, M.Sc.

Um assunto que vem preocupando e muito, diz respeito ao desempenho das organizações, mais especificamente, aos chamados 3E's (eficiência, eficácia e efetividade). Então, para elucidar algumas dúvidas, eis os conceitos dos principais autores do momento.

Lembrando que o conceito original de efetividade provém da Administração por Objetivos (APO, Drucker, 1954): eficiência + eficácia. Com a evolução do termo, atualmente, tem-se outros conceitos: eficiência + eficácia + “satisfação do cliente”, ex.: uma ponte foi construída economizando os recursos (eficiente); entregue no prazo (eficaz), mas a ponte liga o nada a lugar algum (não satisfaz o cliente).



Fonte: Elaborado pela autora (2010)

### I- EFICIÊNCIA:

Eficiência “significa fazer bem e corretamente as coisas. O trabalho eficiente é um trabalho bem executado.” – Chiavenato (2004:17).

Eficiência é “a palavra usada para indicar que a organização utiliza produtivamente, ou de maneira econômica os seus recursos” – Maximiano (2007:5).

Eficiência é “o volume de recursos utilizados para produzir uma unidade de produto.” – Daft (2008:603).

Eficiência é a “medida do rendimento individual dos componentes do sistema. É fazer certo o que está sendo feito. Refere-se à otimização dos recursos utilizados para a obtenção dos resultados.” – Oliveira (2007:467)

Eficiência é “alcançada quando o executivo manipula, de forma adequada, os insumos de que necessita para atingir seus produtos.” – Cury (2006:21).

### II- EFICÁCIA:

Eficácia “significa atingir objetivos e resultados. Um trabalho eficaz é um trabalho que resulta proveitoso e bem-sucedido.” – Chiavenato (2004:17).

Eficácia é “a palavra usada para indicar que a organização realiza seus objetivos” – Maximiano (2007:5).

Eficácia é “o grau em que uma organização alcança suas metas.” – Daft (2008:603).



# RETA DE CHEGADA

“Mais que a partida, é a chegada” – Mônica Roberta

Site: [www.retadechegada.com.br](http://www.retadechegada.com.br). Twitter: [twitter.com/retadechegada](https://twitter.com/retadechegada)

Tel/Fax.: (21) 3272-5601 e (21) 9157-5825

Caixa Postal: 063.643/RJ, Cep: 20765-971. E-Mail: [retadechegada@oi.com.br](mailto:retadechegada@oi.com.br)

Eficácia é a “medida do rendimento global do sistema. É fazer o que é preciso ser feito. Refere-se à contribuição dos resultados obtidos para o alcance dos objetivos globais da empresa.” – Oliveira (2007:467).

Eficácia é “atingida quando, sendo eficiente, o gerente atinge seus produtos, de maneira apropriada, como programado” – Cury (2006:21).

### III- EFETIVIDADE:

Segundo Souto Maior e Alterescu (2004:69): “Peter Drucker foi o primeiro a propor uma diferenciação entre eficiência e eficácia. Como vimos, eficiência é a capacidade de uma organização de minimizar o uso de recursos para alcançar seus objetivos, isto é, “fazer as coisas certo”. A eficácia, para Drucker, é a capacidade da organização determinar e atingir objetivos apropriados para si, isto é, “fazer as coisas certas”. Ele sugere ainda que, entre os dois critérios, a eficácia é o mais importante, já que nenhum grau de eficiência, por maior que seja, irá compensar a escolha de objetivos inadequados (DRUCKER, 1967).

De acordo com Chiavenato (2004:187-188): “A ênfase em fazer corretamente o trabalho (*the best way* de Taylor) para alcançar a eficiência passou à ênfase em fazer o trabalho mais relevante aos objetivos da organização para alcançar eficácia. (...) A Administração por Objetivos (APO) ou administração por resultados constitui o modelo administrativo identificado com o espírito pragmático e democrático da Teoria Neoclássica. Surgiu em 1954, quando Peter F. Drucker publicou um livro sobre a Administração por Objetivos, sendo considerado o pai da APO.”

Efetividade é a “relação entre resultados alcançados e os objetivos propostos ao longo do tempo.” – Oliveira (2007:467).

Efetividade é “o critério de desempenho que mede a capacidade de a organização produzir a solução ou resposta desejada pelos participantes da comunidade” (SANDER, 1982:13).

**Efetividade é o “termo usado para traduzir o comportamento gerencial quando, manipulado de forma adequada seus insumos (eficiência), o executivo atinge seus produtos (eficácia), com valor social, isto é, tendo tais produtos ampla aceitação do mercado.” – Cury (2006:21).**

### \*TIPOS DE ORGANIZAÇÕES

1- Eficiente e eficaz: processo organizacional perfeito, resultados satisfatórios e a sua manutenção está as-

segurada por uma infra-estrutura com objetivos claros e definidos, a curto, médio e longo prazos (“empresa ideal”)

2- Eficiente e ineficaz: custo de produção baixo, meios de produzir considerados satisfatórios, mas a meta NÃO é alcançada.

3- Ineficiente e eficaz: custo de produção elevado, mas a meta é alcançada. Não é o ideal, mas é preferível à eficiente e ineficaz.

4- Ineficiente e ineficaz: custo de produção elevado e meta NÃO é alcançada.

### \*FÓRMULA DE CÁLCULO (SAÍDA / ENTRADA ou OUTPUT / INPUT)

A- Eficiência, também chamada de *output*. Exemplo, uma empresa recebeu 100t e só conseguiu processar 90t, a eficiência é de:

$$90t / 100t = 0,9 \text{ ou } 90\% \text{ de eficiência}$$

B- Eficácia, também chamada de *outcome*. Exemplo, uma empresa estabelece dois objetivos, mas só consegue alcançar um, a eficácia é de:

$$1 \text{ resultado} / 2 \text{ objetivos} = 0,5 \text{ ou } 50\% \text{ de eficácia}$$

C- Produtividade “significa a quantidade de produtos ou serviços produzidos com os recursos utilizados” – Gaither e Frazier (2006:458). Exemplo, uma empresa aplicou R\$100,0 na sua fábrica e produziu 100 camisas, a produtividade é:

$$100 \text{ camisas} / R\$100,0 = 1 \text{ camisa por } R\$1,0$$

### \*REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier:2004.
- CURY, Antonio. **Organização é métodos: uma visão holística**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- DAFT, Richard. **Organizações: teoria e projetos**. 2 ed. São Paulo, Cengage, 2008.
- GAITHER, Norman; FRAZIER, Greg. **Administração da Produção e Operações**. 8 ed. São Paulo: Thomson Learning. 2006.
- OLIVEIRA, Djalma P. R. de. **Sistemas, Organização & Métodos**. 17 ed. São Paulo: Atlas.
- SOUTO-MAIOR, Joel e ALTERESCU, Xavier F. **Planeação estratégica participativa para a efetividade e a sustentabilidade das organizações da sociedade civil**, p. 64-75. In: Brasil. Ministério da Saúde. Secretaria de Vigilância em Saúde. Programa Nacional de DST e Aids. Sustentabilidade: aids e sociedade civil em debate / Secretaria de Vigilância em Saúde, Programa Nacional de DST e Aids. – Brasília: Ministério da Saúde, 2004.