



Entrevista / Interview

*Gestão por eficiência:
perspectiva para as
organizações públicas e
privadas - entrevista com
o Professor Dr. Alexandre
Maduro-Abreu*

*Management by efficiency:
perspectives for public and private
organizations - An Interview with
Professor Dr. Alexandre
Maduro-Abreu*

Emília de Oliveira Faria

^aMestranda em Administração, linha de pesquisa em Administração Pública e Políticas Públicas do Programa de Pós-graduação em Administração/PPGA da Universidade de Brasília/UnB, colaboradora da Revista em Gestão, Inovação e Sustentabilidade – Regis email: emiliaofaria@gmail.com

doi:10.18472/ReGIS.v2n2.2016.22061

Recebido em 28.04.2016
Aceito em 30.05.2016

O professor Maduro-Abreu tem priorizado pesquisas em desenvolvimento rural e eficiência na gestão corporativa e pública. Lidera o grupo de pesquisa intitulado “Gestão por Eficiência”, certificado no diretório de grupos de pesquisa do CNPq, integrado por docentes e discentes da graduação e pós-graduação. Em sua atua-



ção como diretor do Centro de Pesquisa em Gestão, Inovação e Sustentabilidade (CPGIS) tem contribuído para o debate sobre o tema eficiência em âmbito público e privado.

Conforme ressalta o professor Maduro-Abreu em sua entrevista, principalmente em função da crise político-econômica, no país, o conceito de eficiência passou a ter maior protagonismo: “Há um clamor social para que o Estado seja mais eficiente quanto à utilização dos recursos públicos. Verdade que essa ideia, nos países desenvolvidos, já está mais consolidada”.

Denota-se, assim, a relevância que o tema possui. Ainda segundo o entrevistado, “Este é o momento propício para divulgarmos a importância de se pensar as organizações a partir da sua eficiência na utilização de recursos. Se pensarmos a eficiência em um contexto de sustentabilidade, outro conceito importantíssimo na atualidade, estamos falando minimamente da eficiência na utilização de recursos econômicos, sociais e ambientais, ou seja, estamos falando de ecoeficiência, socioeficiência ou socioecoeficiência”.

Regis – O termo “eficiência” tem sido comumente utilizado, mas muitas vezes sem uma preocupação de atualização conceitual ou, ainda, sua adequação ao novo contexto organizacional. Assim, como você percebe a abordagem da eficiência nos estudos recentes?

Prof. Maduro-Abreu – É verdade que o termo “eficiência” é senso comum, não só no meio acadêmico. Conceitualmente, é possível que encontremos nas várias áreas do conhecimento, em artigos de opinião, em reportagens, em conversas informais, etc. a relação do termo “eficiência” com o processo de “fazer mais (produtos), com menos (insumos)”. Isso não está errado.

Na Administração, desde Taylor, início do século passado, aprendemos a conviver com esse conceito, mesmo que, inicialmente, apenas do ponto de vista dos processos produtivos. No entanto, sempre faltou à Administração, efetivamente, incorporá-lo às suas teorias e práticas, ou seja, sempre foi um conceito absolutamente presente, mas pouco compreendido na sua aplicação.

Atualmente, principalmente em função da crise político-econômica, no país, ele voltou a ter maior protagonismo. Há um clamor social para que o Estado seja mais eficiente quanto à utilização dos recursos públicos. Verdade que essa ideia, nos países desenvolvidos, já está mais consolidada.

Este é o momento propício para divulgarmos a importância de se pensar as organizações a partir da sua eficiência na utilização de recursos. Se pensarmos a eficiência em um contexto de sustentabilidade, outro conceito importantíssimo na atualidade, estamos falando minimamente da eficiência na utilização de recursos econômicos, sociais e ambientais, ou seja, estamos falando de ecoeficiência, socioeficiência ou socioecoeficiência.



Quando digo sobre a pouca utilização do conceito, quero dizer que falta às organizações lançar mão de metodologias adequadas para medir a eficiência. Para que isso aconteça, é precípuo que a organização se compare com outras organizações similares e/ou compare-se ao longo do tempo. A comparação é fundamental. Não há como se falar em organização eficiente se não compará-la com outras, ou consigo mesma, em diferentes períodos.

Além de medir a eficiência, é importante descobrir as variáveis que explicam a eficiência organizacional na utilização dos recursos.

Para aprofundar os estudos neste tema e desvelar a relação entre os diversos componentes organizacionais e a eficiência e produtividade das organizações públicas e privadas é que, desde meados de 2014, criamos o grupo de pesquisa “Gestão por Eficiência: estudo em organizações públicas e privadas”, já certificado pelo CNPq.

Regis – Qual o objetivo do projeto de pesquisa “Gestão por Eficiência: estudo em organizações públicas e privadas”?

Prof. Maduro-Abreu – Inicialmente, a preocupação central é buscar compreender quais são os componentes organizacionais que são determinantes para que as organizações, em seus contextos, sejam mais eficientes do que outras. No nosso entendimento, a transformação de insumos em produtos se dá pelo arranjo desses componentes. Aqui, estamos falando da organização como um todo, incluindo os processos produtivos.

Para isso, contamos com metodologias robustas que nos permitem auferir os scores de eficiência de organizações e/ou de quaisquer outros elementos ou unidades que recebem insumos (do ambiente), os processam, e geram novos produtos (para o ambiente).

Com isso, o projeto tem agregado diversos pesquisadores, com diferentes interesses de estudo, mas que dependem da determinação do grau de eficiência de uma determinada unidade. Por exemplo, orientei a pouco uma dissertação de mestrado que comparou a eficiência dos métodos de compras públicas utilizados ao longo dos anos, na Universidade de Brasília. Outro exemplo, é o estudo que estamos realizando sobre a ecoeficiência das unidades de agricultura familiar e, também, não familiar, no país. Também posso citar a pesquisa que foi realizada sobre a eficiência das redes de saúde, do SUS. Veja que o projeto “Gestão por Eficiência”, de uma forma natural, está se expandindo para além das organizações. Isso só é possível pela compreensão da importância de se estudar a eficiência e associá-la a outras variáveis, em diferentes objetos de estudo.



Regis – Quais são os principais achados do projeto até o momento?

Prof. Maduro-Abreu – Do ponto de vista das organizações, a fim de alcançar o objetivo do projeto e compreender a relação dos componentes organizacionais e eficiência, fomos obrigados a mergulhar no arcabouço teórico-conceitual que versa sobre a relação Estrutura Organizacional/Ambiente. Isso tem nos permitido rever uma série de conceitos estabelecidos e propor novas perspectivas, pois estamos conseguindo estudar essa relação associada à eficiência.

Além disso, cada pesquisa específica, seja de orientandos ou professores vinculados ao projeto, tem alcançado resultados importantes e esclarecedores. Mas eu gostaria de ressaltar um que me chamou bastante atenção, pois vai contra uma ideia hegemônica na Administração.

Orientei um aluno que estudou o desempenho de equipes de desenvolvimento de software, no âmbito de uma empresa. A fatura de indicadores para medir o trabalho das equipes possibilitou medir a eficiência e correlacioná-la estatisticamente com diversas outras variáveis. O resultado encontrado, que contraria boa parte da literatura, é que as equipes que mais cometiam inconformidades no processo de desenvolvimento de software, composta, em geral, por funcionários mais maduros, eram as equipes mais eficientes. Foi possível verificar que essas equipes, com maior maturidade, eram capazes de superar os processos estabelecidos (padrão) e produzir mais, com menos utilização de recursos (mão de obra, horas trabalhadas e recursos financeiros).

Regis – Há um interesse em criar um indicador específico para mensurar a eficiência nas organizações?

Prof. Maduro-Abreu – Na realidade, as metodologias sobre as quais falei, para cálculo de eficiência, permitem que você crie um ranking que varia entre 0 e 1. As unidades com score 1 são eficientes. Valores abaixo de 1 exigem que as unidades diminuam insumos e/ou aumentem a produção em determinados níveis para que se tornem eficientes. As metodologias mais utilizadas são Fronteiras Estocásticas e Análise Envoltória de Dados.

Regis – Como os métodos Análise Envoltória de Dados e Fronteiras Estocásticas podem contribuir para os estudos sobre eficiência?

Prof. Maduro-Abreu – Elas permitem comparar as organizações ou quaisquer unidades a partir do processamento dos mesmos insumos e geração dos mesmos produtos. Lembrando que os produtos não se restringem aos processos produtivos. Podemos falar como produto das organizações o lucro, faturamento, qualidade, imposto pago, ações sociais, ações ambientais, etc. Cabe ao gestor ou pesquisador criar seu modelo de análise e eleger os melhores insumos e produtos.



Regis – De que forma isso poderia contribuir para uma melhor gestão do gasto público?

Prof. Maduro-Abreu – Um ponto em que estamos investindo é aprimorar os modelos para avaliar a eficiência dos gastos em saúde e educação, da esfera municipal. Percebemos que uma parte importante de pesquisadores que estudam a gestão pública tem se dedicado bastante à questão da efetividade das políticas públicas. Na realidade, estamos convencidos de que podemos colaborar com esses colegas, pois podemos medir a efetividade considerando a eficiência dos gastos públicos. Isso não é tão complicado, estamos desenvolvendo um modelo no qual os produtos gerados são indicadores de efetividade e os insumos, naturalmente, os recursos necessários para gerá-los.

Regis – Quais são os principais desafios ao se estudar a eficiência?

Prof. Maduro-Abreu – Talvez o mais difícil seja lidar com a carga ideológica que o termo carrega, em especial, na gestão pública. O termo normalmente é criticado por uma parte significativa de pesquisadores que, do ponto de vista de sua ideologia político-econômica, veem-na como contrária aos princípios e funções que o Estado, na visão deles, deveria exercer.

Regis – É possível pensar em uma proposta de gestão por eficiência nas organizações? Como ela se diferencia das outras propostas, gestão por processo, gestão por resultados?

Prof. Maduro-Abreu – Estamos convencidos que sim, e seria uma contribuição inovadora para a Administração como um todo. Quando os gestores entenderem, por exemplo, que sua organização ao ter um lucro no período, maior que em períodos anteriores, e que isso não significa ser eficiente, e que ao ser eficiente, o lucro seria maior, ou, os investimentos, menores, possivelmente, teremos uma nova perspectiva na Administração.

A gestão por eficiência viria complementar as duas perspectivas (gestão por processo e gestão por resultados). Os processos devem tornar a organização eficiente. O fato de você ter processos padronizados e bem definidos, em determinados contextos, não significa eficiência, conforme exemplo que mencionei anteriormente. Assim como atingir o resultado, por si só, não significa ter eficiência.

A Gestão por Eficiência trata a organização de uma forma mais ampla e complexa do que as outras propostas. Os processos são apenas um dos componentes organizacionais e, para ser eficiente, uma organização precisa de uma configuração que considere o arranjo de todos os seus componentes, inclusive, dos processos, para transformar os insumos que importa do ambiente em resultados.



Alexandre Maduro-Abreu é professor do Departamento de Administração da Universidade de Brasília – UnB, possui graduação em Administração de Empresas e é mestre e doutor em Desenvolvimento Sustentável (CDS/UnB). Atualmente é diretor do Centro de Pesquisa em Gestão, Inovação e Sustentabilidade – CPGIS, da UnB, e editor da Revista em Gestão, Inovação e Sustentabilidade – Regis.

