

DESEMPENHO

Eficiência e eficácia devem se completar

Discutidos desde o século passado, conceitos agora são revistos e ganham novas abordagens

REGINA NEVES
SÃO PAULO

Eficiência é cavar, com perfeição técnica, um poço artesiano. Eficácia é encontrar a água. O exemplo que ilustra um artigo do site administradores.com.br mostra bem a diferença entre as duas coisas. O tema é recorrente em administração desde os tempos de Peter Drucker (1909/2005), considerado o grande guru dos gestores do século XX.

Para Drucker, eficiência é fazer as coisas de maneira correta, enquanto eficácia significa fazer as coisas certas. Ser eficiente, garantem especialistas, é fazer um trabalho perfeito.

Ser eficaz é atingir totalmente um resultado esperado. Transpondo o exemplo anterior para a carreira profissional, eficiência é ser um workaholic, com dedicação total ao trabalho. Já eficácia é cumprir as metas de venda, independentemente de quanto tempo se trabalhe. O ideal é unir os dois conceitos, embora, de acordo com as teorias vigentes, enquanto um gestor eficiente (porém ineficaz) nunca alcança os resultados, o gestor eficaz (mas não tão eficiente) tenha mais chances de atingir o sucesso.

Apesar de ainda plenamente válida, essa teoria começa a ganhar uma abordagem completamente nova, sendo inclusive remodelada em sua essência. Para Ivan Rysovas, consultor do Instituto da Organização Racional do Trabalho (Idort), os gestores de hoje, cada vez mais pressionados pelo tempo, desenvolvem um aguçado sentido de urgência, mas vão dimi-

nuindo o seu campo de visão, focando-se demasiadamente na eficiência, sem se preocupar com a eficácia.

Para Rysovas, o importante é que o gestor, mesmo preocupado com o fim do mês, não perca de vista o que realmente importante para a empresa. "Tem que ter a visão holística da empresa, pensar na sua missão, na sua razão de ser, que ultrapassa o ganhar dinheiro".

O importante, segundo ele, é ter um objetivo coerente, competitivo, ousado mas dentro de metas realísticas — com cuidado para não engessar. "O planejamento de hoje não pode ser o

Virou exigência um profissional de vendas trabalhar 12 a 14 horas por dia, sempre em busca de inovações e de melhores resultados

obstáculo de amanhã." Há necessidade também, conforme o consultor, de se alargar os horizontes. "Os gestores brasileiros costumam analisar pouco os indicadores: pesquisam aqueles que têm efeito direto sobre seus negócios, mas não ampliam suas pesquisas para indicadores econômicos e sociais mais amplos, como os ligados ao mercado, à satisfação de cliente, a tendências que se observam no exterior e que mais dia menos dia chegarão aqui" diz.

Para Rebeca Chu, professora da Business School São Paulo (BSP), não há como colocar uma divisão entre os dois pontos em uma administração mais moderna. "Vistas do lado do comportamento, que é minha área de atuação, a questão da eficiência (que seria da utilização de recursos e da produtividade) e da eficácia (que se liga aos resultados) podem e devem ser colocadas num bloco só, porque é importante também levar em conta e com igual peso questões como qualidade de vida, sustentabilidade, valores que todas as empresas devem ter hoje", afirma.

MOMENTO DE TRANSIÇÃO

Renato Ricci, que trabalha com treinamento e acaba de lançar o livro *Perspectivas do Agora — Estratégias Positivas Para Desenvolvimento e Transição de Carreira*, este é um momento de transição na vida dos executivos brasileiros. E para melhor, com mudanças em vários conceitos, entre eles os de eficácia e eficiência. "Nas últimas décadas, houve uma grande mudança de filosofia de trabalho,

um grande enxugamento. Passou a ser até uma exigência que um executivo de vendas, por exemplo, trabalhe de 12 a 14 horas por dia, ao mesmo tempo em que realiza inovações e procura não entrar em crise se ficar abaixo das expectativas", diz o especialista.

"Mas este quadro está mudando", avisa Ricci. "O custo de um workaholic é muito alto para ele mesmo e para a empresa e hoje todos começam a ficar conscientes disso. Afinal eficácia e eficiência dependem da qualidade de vida".

Para Suzan Paiva, professora da área de liderança e gestão de carreira da Fundação Dom Cabral, eficiência e eficácia são

coisas igualmente importantes. "Só a eficácia pode tornar a situação ingovernável, levar à anarquia. O ges-

tor precisa saber equilibrar, para fazer uma gestão responsável. O bom resultado virá do equilíbrio" garante a professora.

MAIS AÇÃO, MENOS DISCURSO

Em meio a tantas mudanças de conceitos, o diretor de criação da agência de publicidade Salles Chemistri, Hugo Rodrigues, acha que é hora mesmo de mais ação e menos discursos. "Aposto que o Silvio Santos nunca leu um livro do Peter Drucker e ninguém pode negar que ele é um sucesso", alfineta.

Rodrigues, evidentemente, não é contra a discussão e formação de conceitos e metodologias, mas acha também que o País precisa sair rápido do que ele chama de "Movimento Brasil 100% Retórica", ou seja, "um verdadeiro processo de evangelização, com centenas de diferentes gurus dizendo como o gestor deve agir e como deve conduzir sua empresa".

Segundo o publicitário, nem sempre um exemplo alheio de um executivo eficaz que conseguiu grandes resultados pode se aplicar a outra empresa. "Michael Eisner é um palestrante fabuloso e fez milagres na Disney. Mas preciso avaliar se os métodos dele servem à minha empresa," explica.

Para Rodrigues, quem trabalha com o varejo — como ele, por exemplo — tem como principal foco os resultados das vendas: neste aspecto, o gráfico sempre deve ser ascendente. Basicamente, diz Rodrigues, o segredo para vender produtos e serviços "é conhecer o consumidor profundamente, respeitar o gosto dele, mesmo que diferente do seu". Certamente, o guru Peter Drucker pensava desta forma quando disse: "Não é a empresa que define o mercado. É o cliente."



Hugo Rodrigues: o País precisa sair rápido do "Movimento Brasil 100% Retórica"