



# OS PARADIGMAS 4E'S DA GESTÃO PÚBLICA: EFICIENCIA, EFICACIA, EFETIVIDADE E ECONOMICIDADE

SOUZA, Rosangela Aparecida<sup>1</sup>

SILVA, Danilo Oliveira<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Acadêmica do curso de Administração da Faculdade de Ciências Sociais e Agrárias de Itapeva

<sup>2</sup>Docente da Faculdade de Ciências Sociais e Agrárias de Itapeva

## RESUMO

As transformações econômicas e sociais ocorridas nas últimas décadas trouxeram ao setor público a necessidade de aprimoramento no que se refere a política e gestão dos bens e serviços, neste contexto, faz-se necessário buscar soluções técnicas voltadas ao interesse público. As recentes discussões em torno da Nova Gestão Pública e as exigências trazidas pela Constituição Federal de 88, mais especificamente o Art. 37, orientam a gestão pública para resultados. Neste sentido, faz-se necessário a busca constante de ferramentas estratégicas de gestão, entre elas, os novos conceitos de eficiência, eficácia, efetividade e economicidade, cuja finalidade é o de reduzir custos e aumentar a qualidade no setor público, tornando-o leve, ágil e competitivo. Este estudo tem como objetivo geral analisar sob a luz das recentes discussões as novas demandas da gestão pública, abrangendo os avanços administrativos e as novas teorias que visam a excelência na prestação de serviços. O artigo apresenta como metodologia o estudo sobre a Gestão Pública a partir de revisões bibliográfica, sendo esta uma proposta de reflexão a respeito dos novos rumos que a Gestão Pública brasileira esta tomando frente suas potencialidades e dificuldades.

**Palavras-chave:** Eficiência, Eficácia, Efetividade, Economicidade, Evolução, Gestão Pública, Princípios

**Tema Central:** Administração

## ABSTRACT

The economic and social changes in recent decades have brought to the public sector the need for improvement with regard to policy and management of goods and services, in this context, it is necessary to seek technical solutions geared to the public interest. Recent discussions about the New Public Management and the demands brought by the Constitution of 88, specifically Art. 37 guide the public management for results. In this sense, it is necessary the constant pursuit of strategic management tools, including the new concepts of efficiency, efficacy, effectiveness and economy, whose purpose is to reduce costs and increase quality in the public sector, making it light, agile and competitive. This study has as main objective to analyze in the light of recent discussions the new demands of public administration, covering the administrative advances and new theories that aim to excellence in service delivery. The paper presents methodology as the study of Public Management from literature review, which is a proposal for reflection on the new directions that the Brazilian Public Management this front by taking their potentials and difficulties.

**Keywords:** Economicity, Efficiency, Effectiveness, Evolution, Public administration, Principles

**FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS E AGRÁRIAS DE ITAPEVA**

Rodovia Francisco Alves Negrão, km 285 – Bairro Pilão D'Água  
Itapeva – SP – Brasil – CEP 18412-000



## **1. INTRODUÇÃO**

A gestão pública é vista atualmente como um conjunto de problemas que ocasionam a baixa qualidade dos serviços prestados ao cidadão/usuário, a falta de uma organização bem definida e o mau gerenciamento dos recursos públicos fazendo com que o resultado esperado, nem sempre seja alcançado.

Portanto, melhorar a administração pública brasileira nos dias atuais é considerado como um desafio constante, principalmente no que se refere a realização das políticas públicas e a observação dos seus princípios orientadores contidos na Constituição Federal Brasileira de 1988 em seu artigo 37.

Tais dificuldades de gestão encontradas no setor governamental, afetam o campo das instituições e diretamente a vida dos cidadãos que são, pelo menos em teoria, essência do setor público.

A modernização da gestão pública brasileira é um projeto antigo e em constante transformação, conforme aponta Denhardt (2012) “a ideia de reformar o setor governamental não é nova, pois se há algo mais antigo que a própria ideia de governo é a ideia de aprimorá-lo”.

Este artigo tem como objetivo geral analisar sob a luz das recentes discussões as novas demandas da gestão pública, abrangendo os avanços administrativos e as novas teorias que visam superar os problemas, incorporando ao setor público técnicas gerenciais e estratégicas, inseridas através do princípio da eficiência e os conceitos administrativos de eficácia, efetividade e economicidade.

## **2. A EVOLUÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA NO BRASIL**

O processo de modernização da gestão pública brasileira teve início na década de 90 no governo de Fernando Henrique Cardoso, a partir da aprovação do Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado em 1995, sendo que este determinava um fortalecimento da capacidade estatal, favorecendo o aumento da função reguladora do Estado passando utilizar uma administração pública gerencial



pautada no controle de resultados e nos recursos na prestação de contratos governamentais, assim o PDRAE cria bases para a consolidação de uma nova estrutura pública (BRASIL, 1995).

De acordo com Bresser - Pereira (1998, p. 40)

“O resultado da reforma administrativa é um governo mais eficiente, mais transparente, que responda a quem de fato deve responder o cidadão, garantindo-lhe a disponibilização das informações referentes à prestação de contas as ações e estratégias utilizadas, bem como lhes oferecendo mecanismos de responsabilização”. (BRESSER-PEREIRA, 1998, p. 40).

Para implantar uma nova administração pública gerencial é necessário que as instituições públicas estejam cada vez mais baseadas em conceitos nas ideias do setor privado.

## **2.1. Conceito de Gestão Publica**

A administração pública é um sistema complexo, constituído por instituições e órgãos do Estado, os quais fazem uso de normas, recursos humanos, infraestrutura, tecnologia, cultura, entre outras, encarregando-se de realizar de forma adequada a autoridade política e as suas outras funções constitucionais, buscando o bem comum (MATIAS-PEREIRA, 2010).

Define Bobbio (ano apud PEREIRA, 2010, p. 63) que: “Em seu sentido mais abrangente, a expressão Administração Pública designa o conjunto de atividades diretamente destinadas à execução das tarefas ou incumbências consideradas de interesse público ou comum, numa coletividade ou organização estatal”.

Acredita-se que uma organização na gestão pública de qualidade está relacionada a uma elevada capacidade de gestão, relacionada com a relação entre



recurso, ação e resultado, buscando o gerenciamento adequado. Pode-se afirmar que quanto maior for à procura, isto é, a necessidade de um planejamento eficaz, maior será a capacidade do gestor público, ainda mais se os recursos disponíveis não forem suficientes (LIMA, 2006).



## **2.2. Os 4E's da Nova Gestão Pública**

A nova gestão pública alega uma significativa mudança de visão sobre a maneira de atingir os objetivos do âmbito público auxiliando como depósito de orientações, métodos e técnicas, sendo que uma das formas de buscar esse aprimoramento é a partir da transição da lógica do planejamento que prepondera o conceito de plano e da racionalidade para a lógica da estratégia, prevalecendo à elaboração de cenários que favoreça a flexibilidade necessária para possíveis transformações do planejamento público (MASCARENHAS, 2010).

Portanto, este modelo contribui significativamente para o aumento da igualdade no acesso aos serviços públicos, exigindo o planejamento estratégico mais detalhado das ações a serem realizadas pelo poder público, apresentando maior autonomia gerencial, desenvolvendo indicadores de desempenho e, acima de tudo, a avaliação dos resultados obtidos (SARTURI, 2006).

A sociedade tem observado a utilização dos recursos de forma evidente, sendo que os cidadãos passaram a ser introduzidos no debate público, com a intenção de assegurar que os direitos da coletividade sejam executados (MASCARENHAS, 2010).

### **2.2.1 Eficiência**

O princípio geral da eficiência é a relação entre esforço e resultado, quanto menor o esforço para atingir um resultado, mais eficiente é o processo. A eficiência pode ser avaliada inicialmente pela produtividade e qualidade, a antítese da eficiência é o desperdício (MAXIMILIANO. 2000)

O princípio da eficiência foi introduzido expressamente pela EC 19, de 4.6.98, não basta a instalação do serviço público, exige-se que esse serviço seja eficaz e que atenda plenamente a necessidade para qual foi criado.

A Eficiência determina o que a administração pública direta e indireta e os seus agentes sejam perseguidos pelo sendo do bem comum, sendo que por meio do



exercício de suas competências de forma imparcial, neutra, transparente, participativa, eficaz, sem burocracia e sempre em busca da qualidade, objetivando a adoção de critérios legais e morais necessários para a melhor utilização possível dos recursos públicos, evitando desperdícios e garantindo maior rentabilidade social (MORAES, 1999).

Portanto, a Eficiência é uma simples forma de não se desperdiçar o bem público, fazendo uso com a qualidade ajustada com o serviço a ser realizado, visando pela qualidade, pois o dinheiro público vem da arrecadação do dinheiro de cada cidadão, se fazendo necessário evitar o desperdício desses recursos.

“O administrador público tem dever de ser eficiente [...] que se impõe a todo agente público de realizar suas atribuições com presteza, perfeição e rendimento funcional”. Isso quer dizer que a Administração Pública deve sempre buscar aperfeiçoar a prestação dos serviços públicos, ou melhorando os que não estiverem satisfatórios, ou ainda, mantendo a qualidade dos serviços que estiverem suprindo as expectativas, tendo sempre como finalidade diminuir gastos, zelando pela qualidade nos serviços, e o bem comum”. (MEIRELLES, 1990, p. 90).

O serviço público precisa fluir de forma natural de acordo com as necessidades e exigências da população, existindo uma grande necessidade da eficiência no setor público, onde a eficiência está ligada às variedades das exigências políticas, culturais e sociais de cada região e variando juntamente com o momento a ser vivido pelos cidadãos (SILVA, 2007).

Portanto, a eficiência deve se apresentar como um meio eficiente e ágil, com a intenção de solucionar as necessidades da população e se o estado adiar o atendimento no que se refere ao sentido de execução dos serviços públicos (SILVA, 2007).



## 2.2.2 Eficácia

Pode-se conceituar a eficácia como sendo a relação entre resultados e objetivos, compreender o ambiente, suas necessidades e desafios, capacidade de resolver um problema. Quanto mais alto o grau de realização dos objetivos mais a organização é eficaz (MAXIMILIANO, 2000).

## 2.2.3 Efetividade

A efetividade na área pública, diz respeito a medida de resultados de uma ação que retorna em benéficos para a população. Ela é mais abrangente, pois indica se o objetivo foi atingido (CASTRO, 2006).

O conceito de efetividade na área pública citado por Castro define que a mesma se concentra na qualidade do resultado e na necessidade de certas ações públicas.

“Efetividade: é o mais complexo dos conceitos, em que a preocupação central é averiguar a real necessidade e oportunidade de determinadas ações estatais, [...]; Essa averiguação da necessidade e oportunidade deve ser a mais democrática, transparente e responsável possível, buscando sintonizar e sensibilizar a população para a implementação das políticas públicas. Este conceito não se relaciona estritamente com a idéia de eficiência, que tem uma conotação econômica muito forte, haja vista que nada mais impróprio para a administração pública do que fazer com eficiência o que simplesmente não precisa ser feito”. (TORRES, ano, apud CASTRO, 2006).

A efetividade é a soma da eficiência e da eficácia. Assim, a efetividade ocorre quando os bens e serviços resultantes de determinada ação alcançam os resultados mais benéficos para a sociedade. (MATIAS-PEREIRA, 2010)



#### **2.2.4 Economicidade**

A economicidade agrega os demais conceitos de eficiência, eficácia e efetividade. O gestor público torna-se econômico quando é eficiente produzindo mais benefícios com menos recursos: é eficaz porque consegue alcançar as metas estabelecidas: e efetivo porque satisfaz às necessidades do cidadão, agregando resultados mensuráveis aos objetivos alcançados (SILVA, REVORÊDO, 2005).





#### **4. MATERIAL E MÉTODO**

O artigo apresenta como metodologia estudo sobre a Gestão Pública a partir de revisões bibliográfica, sendo esta uma proposta de reflexão a respeito dos novos rumos que a Gestão Pública brasileira está tomando frente suas potencialidades e dificuldades, tomando-se como base o princípio constitucional da eficiência e os conceitos administrativos de eficácia, efetividade e economicidade.

As fundamentações teóricas ofereceram possibilidades no sentido de compreender e refletir sobre a linha de pensamento dos autores envolvidos, que esclarecem sobre o tema abordado nesse trabalho.

No decorrer das leituras e com a elaboração de resenhas, houve o entendimento a respeito dos princípios que dispõe a Constituição Federal em seu art. 37, sendo descrito o princípio da Eficiência, e seus decorrentes desdobramentos dentro do estudo da Administração Pública.

Por isso, tal objeto de estudo deve ser ainda muito pesquisado podendo compor estudos científicos que colaboraram com a evolução da Gestão Pública em nosso país.

#### **5. RESULTADOS E DISCUSSÃO**

É evidente que a Administração Pública Brasileira evoluiu numa perspectiva histórica através dos modelos Burocrático e Gerencial, as transições do modelo atual da Nova Gestão Pública e suas vertentes fazem menção aos paradigmas de eficiência, eficácia, efetividade e economicidade.

A administração pública gerencial se baseia na administração de empresas, porém não pode ser confundida, pois a diferença que se evidencia entre a administração gerencial e a burocrática é a forma de controle, visto que a primeira deixa de se basear nos processos para priorizar os resultados (PAULA, 2011).

Pode-se dizer que a evolução histórica da Administração Pública gerou efeitos positivos na atual administração, houve uma adaptação com a sociedade



atual, buscando uma realidade dinâmica e não estática e já objetiva resultados positivos, havendo assim, um progresso, diante da própria exigência da sociedade que criou opinião e se desenvolveu.

Agora no que diz respeito aos princípios existem inúmeras definições doutrinárias, começando pelo o Princípio de Eficiência na Administração Pública, há algumas mais restritas, outras mais amplas. Porém, esta visa um o resultado eficaz, pois a Administração Pública precisa apresentar eficiência em suas ações e em exercício não apenas da legalidade (MORAES, 1999).

Verifica-se uma incompatibilidade entre o formalismo exagerado do modelo burocrático e o Princípio da Eficiência e há incompatibilidade entre a preocupação exagerada com os meios operacionais e a priorização dos resultados.

A partir da eficiência, deixa-se de lado a ideia de que a gestão da coisa pública precisa ser apenas eficaz, buscando apenas desenvolver processos capazes de produzir resultados, é necessário que seja também eficaz, efetiva e econômica.

“É preciso ter um agente público eficiente, que proporcione a satisfação do cidadão de acordo com a legislação, pois a real eficácia da eficiência se espera um resultado final do serviço público, mas são muitos os desafios para o agente público, já que a necessidade da mudança do paradigma, isto depende da mudança de objetivos, onde os resultados dos atendimentos públicos passam a ser priorizados”. (MEIRELLES, 1990, p. 94).

Com a aplicação do Princípio da Eficiência nos serviços públicos acaba por favorecer o progresso, o desenvolvimento da Administração Pública, já que trabalhos realizados a partir da técnica e eficiência favorecem a economia de produtos, tempo e diminuindo a rotatividade de servidores públicos, o que oportuniza economia e qualidade (SILVA, 2007).

Portanto, o sistema gerencial pretende aplicar o Princípio de Eficiência em todo o processo administrativo, buscando por um resultado eficiente, sendo que o



meio é o próprio princípio, já que resultado é apenas uma consequência, ou seja, o resultado eficaz.

Não basta o sistema gerencial ser eficaz em um planejamento teórico, pois se faz necessário a prática destes conceitos, sendo que todos os servidores públicos, os seus líderes precisam ser devidamente preparados e conscientizados a respeito das mudanças de nosso país, que o mundo mudou, assim havendo a necessidade de que os paradigmas sejam galgados (MINOZZO, 2010).

## **6. CONCLUSÕES E REFÊNCIAS**

No contexto atual da gestão pública debate-se sobre a necessidade de um Estado preparado para proporcionar uma atuação de qualidade, respeitando a heterogeneidade e a individualidade da sociedade, neste sentido podem ser aplicados os conceitos administrativos dos 4E's: Eficiência, Eficácia, Efetividade e Economicidade, como novas abordagens e concepções na busca da excelência dos serviços públicos.

Eficiência é a capacidade de realizar uma tarefa com o menor desperdício, portanto, deve estar ligado a uma rígida especificação de objetivos e controles. Eficácia está relacionada ao alcance dos objetivos, ou seja, atingir os resultados esperados independente dos custos envolvidos. Efetividade é o alcance de resultados esperados com impactos positivos. Economicidade é a realização das ações como menor gasto possível, priorizando a redução de custos sempre prejuízo da qualidade.

É evidente que no desenvolvimento social, os resultados das políticas implementadas ainda não atendem as expectativas da população e o contexto da nova forma de gerenciar os bens e recursos públicos, mas tem-se observado que os conceitos administrativos dos 4E's se tornam cada vez mais imprescindíveis à gestão pública.

Portanto, a Administração Pública Brasileira evolui numa perspectiva gerencial com foco nos resultados, através da implantação dos paradigmas que



fazem parte da chamada Nova Gestão Pública, modelo este que traz ao setor público, importantes mudanças e seu maior desafio é tornar-se Eficiente, Eficaz, Efetiva e Econômica, frente aos anseios da sociedade.



## 7. REFERÊNCIAS

BRASIL. **Constituição [da] Republica Federativa do Brasil**. 1988. Brasília: Ministério da Educação. Acesso em: 20 set. 2015

BRESSER PEREIRA, L. C.; SPINK, P. (Org.). **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 1999.

CASTRO, R. B. de. Eficácia, Eficiência e Efetividade na Administração Pública. In: ENCONTRO DA ANPAD, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro, RJ: ANPAD, 2006. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-apsa-1840.pdf>>. Acesso em: 26 set. 2015.

DENHARDT, R. B. **Teorias da Administração Pública**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

LIMA, Paulo D. B. **Excelência em Gestão Pública**. Recife: Fórum Nacional de Qualidade, 2006.

MASCARENHAS, M. **A nova gestão pública - seus desafios, tendências e objetivos**. [S.l.: s.n.], 2010. Disponível em: <<http://expertisegestaopublica.blogspot.com.br/2010/05/nova-gestao-publica-seus-desafios.html>>. Acesso em: 26 set. 2015.

MATIAS-PEREIRA, J. **Curso de Administração Pública: Foco nas Instituições e ações governamentais**. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

\_\_\_\_\_. **Manual de Gestão Pública Contemporânea**. São Paulo: Editora Atlas, 2012.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MEIRELLES, H. L. **Direito administrativo brasileiro**. 27. ed. São Paulo: Malheiros, 2002.

MINOZZO, E. **Modelos de Gestão Pública no Brasil**. [S.l.: s.n.], 2010. Disponível em: <<http://elisandraminozzo.blogspot.com.br/2010/05/modelos-de-gestao-publica-no-brasil.html>>. Acesso em: 26 set. 2015.

PAULA, A. P. P. de. Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. **Rev. adm. empres.** [online]. v. 45, n. 1, 2005.

SARTURI, C. A. **Os modelos de Administração Pública: patrimonialista, burocrática e gerencial**. [S.l.: s.n.], 2006. Disponível em:



<<http://www.conteudojuridico.com.br/artigo,os-modelos-de-administracao-publica-patrimonialista-burocratica-e-gerencial,43523.html>>. Acesso em: 27 set. 2015

SILVA, C. A. T.; REVOREDO, W. C. Economicidade da Gestão Pública Municipal: Um Estudo das Decisões do Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco. **Revista Universo Contábil**, Blumenau, v. 1, n. 2, p. 9-22, maio/ago. 2005b.

SILVA, J. A. da. **Curso de direito constitucional positivo**. 27. ed. rev. e atual. São Paulo: Malheiros, 2007. Disponível em: <[www.ResumosConcursos.hpg.com.br](http://www.ResumosConcursos.hpg.com.br)>. Acesso em: 27 set. 2015.