

**EFICIÊNCIA GERENCIAL E ALOCAÇÃO DE RECURSOS:
UMA ABORDAGEM ECONÔMICA SOBRE A GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES**
**MANAGERIAL EFFICIENCY AND RESOURCE ALLOCATION:
AN ECONOMIC APPROACH TO ORGANIZATIONAL MANAGEMENT**



ISSN: 2595-8704 DOI: <https://doi.org/10.29327/2323543.29.1-14>

Eliziário Jackson Mesquita ¹

RESUMO

A relação entre qualidade da gestão e eficiência econômica constitui uma questão relevante para a compreensão do desempenho das organizações, especialmente quando a disponibilidade de recursos é limitada e as decisões são tomadas em ambientes marcados por incerteza, informação incompleta e diferentes formas de coordenação. Este artigo tem como objetivo discutir, a partir de revisão bibliográfica, de que maneira as capacidades gerenciais interferem na alocação de recursos e em que medida a eficiência organizacional pode ser atribuída exclusivamente à qualidade das decisões internas. A discussão articula contribuições da Economia Institucional, da Economia dos Custos de Transação e dos estudos sobre capacidades gerenciais, considerando autores clássicos e literatura brasileira. O argumento desenvolvido questiona a interpretação segundo a qual a eficiência seria resultado direto de escolhas racionais dos gestores. A literatura indica que a decisão empresarial está condicionada por custos de transação, racionalidade limitada, assimetrias de informação, estruturas institucionais e características específicas das relações econômicas. Conclui-se que a qualidade gerencial constitui condição relevante para a utilização eficiente dos recursos, mas não suficiente para explicá-la. A eficiência resulta da interação entre capacidades internas, mecanismos de coordenação e ambiente institucional.

PALAVRAS-CHAVE: gestão empresarial; eficiência econômica; alocação de recursos; custos de transação; capacidades gerenciais.

ABSTRACT

The relationship between management quality and economic efficiency is relevant to understanding organizational performance, particularly when resources are limited and decisions are made under uncertainty, incomplete information, and different forms of coordination. This article aims to discuss, based on a bibliographic review, how managerial capabilities affect resource allocation and to what extent organizational efficiency can be attributed exclusively to the quality of internal decisions. The discussion brings together contributions from Institutional Economics, Transaction Cost Economics, and studies on managerial capabilities, considering both classical authors and Brazilian literature. The argument challenges the interpretation that efficiency would be a direct result of rational managerial choices. The literature indicates that business decisions are conditioned by transaction costs, bounded rationality, information asymmetries, institutional structures, and the specific characteristics of economic relationships. It is concluded that managerial quality is a relevant condition for the efficient use of resources, but it is not sufficient to explain it. Efficiency results from the interaction between internal capabilities, coordination mechanisms, and the institutional environment.

KEYWORDS: business management; economic efficiency; resource allocation; transaction costs; managerial capabilities.

¹ Graduado em Ciências Econômicas pela Universidade Federal do Piauí (UFPI). Especialista em Gestão pela FAR – Faculdade Ademar Rosado e em Projetos Sociais: Elaboração e Captação de Recursos. Mestre em Gestão Empresarial pelo Instituto Superior de Gestão (ISG), Lisboa, Portugal, e doutorando em Ciências da Educação. **E-MAIL:** elizariojacksonmesquita@yahoo.com.br.

INTRODUÇÃO

A discussão sobre eficiência econômica costuma partir de uma questão aparentemente simples: como utilizar recursos escassos de maneira a produzir melhores resultados? Quando essa pergunta é deslocada para o interior das organizações, entretanto, sua resposta deixa de depender exclusivamente da relação entre quantidade de recursos empregados e resultados obtidos. A forma como a empresa organiza suas atividades, estabelece contratos, distribui responsabilidades, processa informações e reage às mudanças do ambiente também interfere na eficiência alcançada.

Essa constatação recoloca a gestão empresarial dentro de um problema tradicional da teoria econômica. A firma não pode ser compreendida apenas como um espaço técnico de transformação de insumos em produtos. Desde Coase (1937), a discussão econômica passou a considerar com maior atenção as razões pelas quais determinadas atividades são realizadas internamente, enquanto outras são coordenadas pelo mercado. O problema deixa, portanto, de ser exclusivamente produtivo e passa a envolver os custos associados à própria coordenação econômica. A literatura institucionalista brasileira recupera essa contribuição ao destacar que mercado e firma constituem formas alternativas de organização das atividades econômicas e que a escolha entre elas envolve custos de transação.

Essa perspectiva produz uma consequência importante para os estudos de gestão. Se a empresa não opera em um ambiente sem fricções, a qualidade da decisão gerencial não pode ser avaliada somente pelo resultado final de determinada operação. É necessário considerar os custos de obtenção de informações, negociação, monitoramento, adaptação e coordenação envolvidos no processo. Farina, Azevedo e Saes (1997), em contribuição recorrente na literatura brasileira sobre o tema, ampliam essa discussão ao relacionar os custos

de transação à elaboração e negociação de contratos, à mensuração e fiscalização de direitos, ao monitoramento e à adaptação das atividades.

O problema torna-se ainda mais complexo quando se abandona a hipótese de informação perfeita. Simon (1979) questionou a representação do agente como plenamente racional e introduziu a noção de racionalidade limitada, posteriormente incorporada à Economia dos Custos de Transação por Williamson. Estudos brasileiros que aplicam essa perspectiva às organizações ressaltam que decisões econômicas são tomadas em condições nas quais os agentes não conseguem conhecer previamente todas as informações relevantes.

A partir dessas considerações, este artigo parte de uma questão central: **em que medida a eficiência na alocação de recursos pode ser atribuída à capacidade gerencial das organizações, considerando as restrições institucionais, informacionais e transacionais que condicionam as decisões econômicas?**

A pergunta é relevante porque existe uma tendência de associar desempenho organizacional à competência dos gestores como se a qualidade da gestão pudesse ser isolada das condições nas quais as decisões são produzidas. Essa interpretação é insuficiente. Uma organização pode possuir gestores qualificados e, ainda assim, operar sob contratos inadequados, instituições pouco eficientes, elevada assimetria informacional ou estruturas de coordenação excessivamente onerosas.

O objetivo deste artigo é, portanto, discutir a relação entre **capacidade gerencial, alocação de recursos e eficiência econômica**, procurando identificar os limites de uma interpretação exclusivamente interna do desempenho organizacional.

A contribuição pretendida não está em apresentar a eficiência como resultado automático de melhores práticas administrativas. Ao contrário, busca-se tensionar essa associação, aproximando a literatura de Gestão das contribuições da Economia Institucional. Essa aproximação permite observar a organização

simultaneamente como espaço de decisão, coordenação e disputa por recursos e como estrutura inserida em um ambiente institucional que condiciona suas possibilidades de ação.

EFICIÊNCIA ECONÔMICA E A QUESTÃO DA ALOCAÇÃO DE RECURSOS

A eficiência constitui conceito central na análise econômica, mas sua aplicação ao ambiente organizacional exige cautela. Em sua formulação mais convencional, a eficiência está associada à utilização dos recursos de modo a evitar desperdícios e alcançar determinado resultado com menor emprego de fatores. Quando transportada para a gestão empresarial, essa definição pode assumir diferentes significados, envolvendo produtividade, custos, rentabilidade e capacidade de coordenação.

O problema surge quando a eficiência é reduzida a uma relação mecânica entre recursos empregados e resultados obtidos. Uma empresa pode apresentar baixo custo operacional e, ainda assim, tomar decisões inadequadas no longo prazo. Da mesma maneira, uma decisão que implique maior gasto imediato pode produzir benefícios superiores em razão da redução de riscos, da melhoria da qualidade ou da capacidade de adaptação.

A literatura institucional oferece elementos para questionar essa visão estreita. Coase (1937) demonstrou que a utilização do mercado não é gratuita. Negociar, localizar fornecedores, elaborar contratos e acompanhar seu cumprimento envolvem custos. A firma surge, entre outras razões, como alternativa de coordenação capaz de substituir determinadas transações de mercado por relações organizadas internamente. A literatura brasileira sobre a Nova Economia Institucional destaca justamente esse ponto ao mostrar que mercado, firma e outras formas de governança constituem mecanismos alternativos de coordenação econômica.

Essa contribuição altera a compreensão da alocação de recursos. Não basta perguntar qual alternativa possui menor custo de produção. É necessário perguntar qual estrutura permite realizar determinada atividade considerando também os custos necessários para coordená-la.

Williamson (1985) desenvolveu essa perspectiva ao formular a Economia dos Custos de Transação, incorporando à análise os pressupostos de racionalidade limitada e oportunismo. As transações apresentam características distintas — como especificidade dos ativos, frequência e incerteza — e essas características influenciam a estrutura de governança mais adequada. Estudos realizados no Brasil utilizam esse referencial para explicar diferentes formas de organização das relações econômicas.

Nesse ponto, a eficiência deixa de ser uma propriedade exclusivamente tecnológica. Ela passa a depender também da forma pela qual as atividades são coordenadas. Uma organização pode possuir tecnologia adequada e recursos financeiros suficientes, mas apresentar desempenho inferior caso seus mecanismos de contratação, monitoramento ou tomada de decisão gerem custos excessivos.

A alocação eficiente, portanto, não decorre simplesmente da disponibilidade de recursos. Depende da capacidade de direcioná-los para usos que produzam resultados compatíveis com os objetivos da organização, considerando os custos associados às alternativas disponíveis.

Essa formulação também permite questionar uma concepção recorrente na gestão empresarial: a de que todo recurso não empregado diretamente na produção constitui desperdício. Em determinadas circunstâncias, investimentos em informação, controle, contratos ou mecanismos de governança podem representar custos necessários para reduzir perdas futuras.

A própria literatura sobre custos de transação aponta que despesas relacionadas à elaboração de

contratos, monitoramento, obtenção de informações e adaptação não são necessariamente improdutivas. Elas podem representar mecanismos de proteção contra incertezas e comportamentos oportunistas.

Desse modo, a eficiência econômica precisa ser analisada em horizonte mais amplo. O menor desembolso imediato não corresponde necessariamente à alternativa de menor custo econômico total.

Essa conclusão é particularmente relevante para a gestão porque desloca a atenção do resultado aparente da decisão para o processo que o produz. O gestor não escolhe apenas entre alternativas de produção; escolhe também mecanismos de coordenação.

CAPACIDADE GERENCIAL E LIMITES DA RACIONALIDADE

A capacidade gerencial constitui uma dimensão importante da eficiência organizacional porque os gestores selecionam prioridades, distribuem recursos e estabelecem mecanismos de coordenação. Entretanto, atribuir a esses agentes capacidade plena de cálculo significa ignorar uma das principais contribuições da economia comportamental e institucional à teoria das organizações: a racionalidade dos indivíduos é limitada.

Simon (1979) rompeu com a representação de um agente capaz de conhecer todas as alternativas, prever suas consequências e selecionar sempre a solução ótima. Na realidade organizacional, decisões são tomadas com informações incompletas, restrições de tempo, limitações cognitivas e condições de incerteza.

Essa formulação possui implicações diretas para a gestão. O problema empresarial não consiste apenas em encontrar a melhor alternativa teoricamente disponível, mas em construir decisões suficientemente adequadas diante das informações efetivamente acessíveis.

A literatura brasileira sobre Economia dos Custos de Transação utiliza essa perspectiva para explicar

por que as organizações recorrem a estruturas de governança capazes de reduzir os efeitos da incerteza e da racionalidade limitada.

A capacidade gerencial, nesse contexto, não deve ser confundida com a capacidade de prever integralmente o futuro. Um gestor competente pode não antecipar todas as mudanças do ambiente, mas pode criar mecanismos que permitam à organização reagir a elas com menor custo.

Essa distinção é relevante. Se a competência fosse medida exclusivamente pela capacidade de prever resultados, decisões tomadas em ambientes de elevada incerteza seriam sempre avaliadas posteriormente como sucessos ou fracassos individuais. A abordagem institucional oferece outra possibilidade: avaliar também a qualidade dos mecanismos utilizados para lidar com aquilo que não podia ser conhecido antecipadamente.

A eficiência gerencial passa, então, pela construção de condições de decisão. Sistemas de informação, mecanismos de monitoramento, contratos, rotinas administrativas e estruturas de autoridade podem reduzir determinados custos e melhorar a coordenação.

Há, contudo, um limite nessa interpretação. A criação de controles também gera custos. Uma organização que procura controlar todas as decisões pode produzir burocracia excessiva e elevar os próprios custos de coordenação que pretendia reduzir.

Essa tensão revela que não existe estrutura administrativa universalmente eficiente. O mecanismo adequado depende da natureza da atividade, da frequência das transações, do grau de incerteza e das características dos recursos envolvidos.

Williamson (1985) oferece justamente essa contribuição ao associar as estruturas de governança às características das transações. A eficiência não decorre de uma forma organizacional abstratamente superior, mas da compatibilidade entre estrutura de governança e natureza da transação.

Essa proposição encontra respaldo em pesquisas brasileiras que analisam relações entre firmas e diferentes mecanismos de governança.

Assim, a capacidade gerencial pode ser interpretada menos como atributo individual e mais como capacidade organizacional de construir mecanismos de coordenação adequados.

INFORMAÇÃO, INCERTEZA E CUSTOS DE TRANSAÇÃO

A informação ocupa posição central na relação entre gestão e eficiência. Decidir implica selecionar alternativas, mas essa seleção depende das informações disponíveis. Quando os agentes possuem informações diferentes ou incompletas, a qualidade da decisão pode ser afetada e os custos de coordenação tendem a aumentar.

A assimetria informacional constitui, portanto, uma fonte relevante de ineficiência. Em relações contratuais, por exemplo, uma das partes pode conhecer características que a outra desconhece, dificultando a avaliação do risco e aumentando a necessidade de mecanismos de controle.

A literatura institucional demonstra que as instituições podem desempenhar papel relevante na redução da incerteza e dos custos associados às transações. Estudos brasileiros sobre o tema destacam que direitos de propriedade, regras formais e informais e mecanismos de governança influenciam as condições nas quais as empresas realizam suas atividades.

Nesse sentido, a eficiência empresarial não pode ser explicada exclusivamente pela competência interna da organização. O ambiente institucional também interfere na qualidade e no custo das decisões.

North (1990) amplia essa discussão ao atribuir às instituições papel fundamental na redução da incerteza. As regras estruturam os incentivos e condicionam as escolhas dos agentes. Em ambientes institucionais mais previsíveis, as empresas podem reduzir parte dos custos relacionados à incerteza; em

ambientes mais instáveis, mecanismos adicionais de proteção podem ser necessários.

A consequência para a gestão é direta. Quanto maior a incerteza percebida em determinada transação, maior pode ser a necessidade de contratos, garantias, monitoramento ou internalização de atividades.

Entretanto, novamente surge uma questão: esses mecanismos possuem custo. O desafio gerencial consiste em encontrar uma estrutura na qual os custos de controle não superem os benefícios obtidos pela redução da incerteza.

A literatura sobre custos de transação oferece justamente uma explicação para esse dilema. A organização econômica seria influenciada pela comparação entre diferentes formas de coordenação e pelos custos associados a cada uma delas.

Essa abordagem permite compreender por que empresas semelhantes podem adotar estruturas organizacionais diferentes. As decisões não dependem apenas de tamanho ou setor, mas também da natureza das relações econômicas que estabelecem.

A eficiência, portanto, possui dimensão contextual. O que reduz custos em uma organização pode aumentar custos em outra, dependendo das características das transações e do ambiente em que são realizadas.

ENTRE A EFICIÊNCIA INTERNA E O AMBIENTE INSTITUCIONAL

A análise desenvolvida até aqui permite questionar a ideia de que o desempenho empresarial seja determinado principalmente por fatores internos. Embora capacidades gerenciais sejam relevantes, elas operam dentro de condições institucionais que podem ampliar ou restringir suas possibilidades.

A Nova Economia Institucional contribui para esse debate ao aproximar o desempenho econômico das instituições, das regras e dos mecanismos de coordenação. No caso brasileiro, pesquisas empíricas

demonstram a utilização desse referencial para analisar cadeias produtivas, relações contratuais, governança e organização das atividades econômicas.

Essa perspectiva não elimina a importância da gestão. Ao contrário, torna sua análise mais complexa. O gestor não controla as instituições, as condições macroeconômicas ou todas as variáveis do mercado, mas precisa formular decisões considerando essas restrições.

A eficiência gerencial pode, portanto, estar relacionada à capacidade de reconhecer limites. Uma decisão economicamente racional em determinado ambiente pode não apresentar o mesmo resultado quando as condições institucionais são diferentes.

Essa constatação também permite relativizar a importação automática de modelos de gestão. Práticas desenvolvidas em determinados ambientes institucionais podem apresentar resultados diferentes quando transferidas para contextos nos quais regras, relações contratuais, sistemas de fiscalização e condições de mercado assumem outras características.

A gestão empresarial precisa, nesse sentido, desenvolver capacidade de adaptação ao ambiente.

Essa interpretação aproxima-se de uma visão evolucionária da organização. A empresa não é uma estrutura estática que aplica técnicas universais, mas uma organização que acumula experiências, modifica rotinas e responde às condições externas.

A literatura brasileira sobre institucionalismo mostra justamente que diferentes correntes atribuem importância distinta às instituições, à história e aos mecanismos de coordenação econômica.

Por isso, afirmar que “boa gestão gera eficiência” é insuficiente. Uma formulação mais adequada seria reconhecer que **capacidades gerenciais ampliam a possibilidade de utilização eficiente dos recursos, mas seus efeitos dependem das condições institucionais, informacionais e transacionais nas quais as decisões são realizadas.**

Essa proposição permite conciliar Economia e Gestão sem subordinar uma área à outra. A Economia

contribui para explicar as restrições e os incentivos que estruturam as decisões; a Gestão permite compreender como as organizações respondem a essas condições por meio de práticas, estruturas e capacidades.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A revisão desenvolvida neste artigo permite sustentar que a eficiência na alocação de recursos não pode ser explicada exclusivamente pela qualidade das decisões gerenciais. A capacidade dos gestores constitui elemento relevante, mas sua atuação ocorre em um ambiente caracterizado por incerteza, racionalidade limitada, assimetrias de informação, custos de transação e instituições que condicionam as possibilidades de escolha.

A principal contribuição da perspectiva institucional consiste justamente em retirar a firma de uma representação abstrata na qual os custos de coordenação são desconsiderados. Coase, Williamson e North demonstraram, por diferentes caminhos, que as formas de organização econômica possuem custos e que a eficiência depende da maneira como as atividades são coordenadas.

A discussão também permite questionar a associação direta entre menor custo e maior eficiência. Determinados gastos administrativos, contratuais ou informacionais podem representar mecanismos necessários para reduzir perdas futuras. A eficiência precisa, portanto, ser avaliada considerando o conjunto dos custos envolvidos na realização e coordenação das atividades.

Da mesma maneira, a capacidade gerencial não deve ser entendida apenas como atributo individual. Ela também se manifesta na existência de rotinas, sistemas de informação, estruturas de governança e mecanismos de adaptação capazes de responder às limitações impostas pelo ambiente.

Conclui-se que **a eficiência econômica das organizações emerge da interação entre capacidades**

internas e condições externas de coordenação. Essa interpretação desloca o debate de uma visão centrada exclusivamente no desempenho do gestor para uma abordagem que considera a organização em sua inserção institucional e econômica.

Como agenda para estudos posteriores, torna-se pertinente investigar empiricamente em que medida diferentes estruturas de governança, níveis de capacidade gerencial e condições institucionais interferem no desempenho de empresas brasileiras. Estudos comparativos entre setores também podem contribuir para verificar se mecanismos considerados eficientes em determinada atividade mantêm o mesmo efeito quando submetidos a diferentes graus de incerteza, especificidade dos ativos e assimetria informacional.

REFERÊNCIAS

- COASE, R. H. The nature of the firm. **Economica**, London, v. 4, n. 16, p. 386-405, 1937.
- FARINA, E. M. M. Q.; AZEVEDO, P. F.; SAES, M. S. M. **Competitividade: mercado, Estado e organizações**. São Paulo: Singular, 1997.
- NORTH, D. C. **Institutions, institutional change and economic performance**. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.
- SIMON, H. A. **Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1979.
- WILLIAMSON, O. E. **The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting**. New York: Free Press, 1985.
- SCHOUERI, L. E.; MOSQUERA, R. Q. **Manual da tributação direta da renda**. São Paulo: IBDT, 2020.
- KRAEMER, Rodrigo et al. Maturidade de gestão do conhecimento: uma revisão sistemática da literatura para apoiar o desenvolvimento de novos modelos de avaliação. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, João Pessoa, v. 7, p. 66-79, 2017.
- Economia e Sociedade**, Campinas, v. 23, n. 1, p. 1-29, 2014.
- GOMES, A. P. W.; BUENO, N. P. Dependência de recursos e custos de transação: rumo a um modelo convergente. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 24, n. 4, p. 1-13, 2017.
- VASCONCELOS, M. A. S.; CYRINO, A. B. Determinantes do desempenho das firmas a partir das novas capacitações internas: um estudo de firmas brasileiras. **Revista de Economia Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 1, p. 1-24, 2008.
- SILVA, A. A. et al. Criação de valor: incorporando elementos da economia dos custos de transação na visão porteriana. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 17, n. 3, p. 1-20, 2013.
- MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. A questão institucional e suas implicações para o pensamento estratégico. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 11, edição especial, p. 1-19, 2007.