

A EFICÁCIA ORGANIZACIONAL DO ENSINO SUPERIOR AGRÁRIO PORTUGUÊS

António José Gonçalves Fernandes (toze@ipb.pt)
Maria Isabel Barreiro Ribeiro (xilote@ipb.pt)
*Instituto Politécnico de Bragança, Escola Superior Agrária
Campus de Santa Apolónia, Apartado 1172,
5301-855 Bragança.
Tel. 273303280 e 273303310
Fax: 273 325 405*

RESUMO

A avaliação da eficácia organizacional das instituições portuguesas de ensino superior agrário é o tema central deste artigo. O enquadramento teórico do tema revela a inexistência de consensos relativamente ao conceito estudado. Por essa razão, para fazer a construção teórica acerca da eficácia organizacional foi necessário recorrer ao uso de bases teóricas já existentes que permitissem pôr alguma ordem na confusão existente. Assim, às **quatro dimensões** de eficácia organizacional que podem encontrar-se no Modelo dos Valores Competitivos, nomeadamente, a **dimensão burocrática**, a **dimensão humana**, a **dimensão sistémica** e a **dimensão racional**; juntou-se uma nova dimensão que se apelidou de **política**. Os resultados mostram que os níveis de eficácia nos diferentes critérios são, globalmente, aceitáveis. Apesar disso, o critério da qualidade obtém uma classificação elevada. Analogamente, os aspectos comportamentais característicos da dimensão das relações humanas e da dimensão dos objectivos racionais foram mais valorizados pelos gestores de topo das instituições de ambos subsistemas.

PALAVRAS-CHAVE: Eficácia organizacional, ensino superior, ciências agrárias, Modelo dos Valores Competitivos.

ABSTRACT

The organizational effectiveness assessment of the Portuguese agriculture higher education institutions is the article's central theme. The theoretical framework reveals the inexistence of consensus about organizational effectiveness. For that reason, the theoretical construction is based on the Competitive Model Values. Four dimensions of organizational effectiveness can be found in this model, namely, the bureaucratic/economic dimension, the human dimension, the systemic dimension and the rational dimension. But, another dimension of organizational effectiveness can be found in the literature about management. The power and politics dimension includes investigator's contributes that studied the organizational conflicts resolution through the use of power. The results reveal that effectiveness

levels in the different criteria are, globally, acceptable. In spite of that, the quality criterion obtains a high classification. Similarly, the behavioral aspects of the human relations dimension and the rational objectives dimension are important to the top managers of both subsystems (universities and polytechnic institutes).

KEYWORDS: Organizational effectiveness, higher education, agricultural sciences, Competitive Values Model.

INTRODUÇÃO

Segundo Luthans *et al.* (1988), a eficácia organizacional é, universalmente, aceite como o maior objectivo da gestão moderna. Talvez por isso, para Thibodeaux e Favilla (1995), a eficácia organizacional tenha sido alvo da atenção de inúmeros autores entre os quais se incluem economistas, consultores, gestores profissionais, empreendedores, professores de gestão e investigadores, políticos, entre outros. Por outro lado, para Altschuld e Zheng (1995), a eficácia organizacional foi e continua a ser o tema central da teoria e prática das organizações. Efectivamente, segundo Thibodeaux e Favilla (1995), a eficácia organizacional serviu, durante um século, como o tema unificador da investigação em gestão e desenho das organizações. Contudo, de acordo com Vandebosch e Huff (1997) é difícil descrever e quantificar o desempenho organizacional. Talvez essa razão justifique, na óptica de Lewin e Minton, (1986), o facto de não ter sido desenvolvida nenhuma teoria universal. Para justificar esta circunstância, Altschuld e Zheng (1995) apontam a falta de uma perspectiva unificadora sobre o que avaliar e como avaliar. Simultaneamente, segundo Robbins (1990), parece haver concordância quanto ao carácter multi-dimensional de que se reveste o conceito, embora na óptica de Venkatraman e Ramanujam (1987), não haja acordo quanto à natureza dessas mesmas dimensões.

O Modelo dos Valores Competitivos proposto por Quinn e Rohrbaugh (1983) permite identificar **quatro dimensões** de eficácia, designadamente, a dimensão do **processo interno**, a dimensão das **relações humanas**, a dimensão do **sistema aberto**, a dimensão dos **objectivos racionais**. Para além destas pode ainda encontrar-se na literatura sobre gestão das organizações outra dimensão de eficácia dispersa pelos diversos quadrantes do modelo. Trata-se da dimensão **política** de eficácia organizacional. Para Kalliath *et al.* (1999), a literatura sobre o modelo dos valores competitivos sugere que o conteúdo dos quadrantes reflecte a orientação da maioria das organizações face aos valores primários. Ou seja, as dimensões apresentadas em cada quadrante não são, mutuamente exclusivas, isto é, cada organização expressa determinada dimensão até um dado nível. No entanto, a maior parte das organizações destaca algumas destas dimensões em detrimento de outras. Por essa razão, segundo Kalliath *et al.* (1999), este modelo constitui uma valiosa ferramenta que coloca alguma ordem na confusão existente em torno do conceito de eficácia organizacional.

1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Para perceber que dimensão de eficácia organizacional prepondera nas organizações públicas portuguesas de ensino superior agrário usa-se uma versão modificada da desenvolvida por Pounder (2002). Este investigador baseia-se no trabalho de Quinn e Rohrbaugh (1983) e adapta-o ao ensino superior. Por isso, a versão usada por Pounder (2002) contém elementos que permitem avaliar cada uma das **quatro dimensões** de eficácia contidas no Modelo dos Valores Competitivos. , Como pode ver-se no quadro 1, a previsibilidade dos resultados, a estabilidade e continuidade, a ordem e confiança são apanágio da dimensão do **processo interno**. A participação e discussão abertas, as ideias e preocupações dos empregados, as relações humanas, trabalho de equipa e coesão e moral são elementos centrais da dimensão das **relações humanas**. A dimensão do **sistema aberto** caracteriza-se pela inovação e mudança, pela criatividade na resolução de problemas, pela descentralização e pela abertura a novas ideias. A procura de resultados de excelência e qualidade; a apresentação de resultados tangíveis; o cumprimento de objectivos, previamente, definidos; e, a motivação dos empregados para darem o melhor de si são preocupações dos gestores de topo das organizações que gravitam em torno da dimensão dos **objectivos racionais**.

Quadro 1 – Critérios de Eficácia Organizacional Aplicáveis às Instituições de Ensino Superior

Critérios	Aspecto comportamental
Estabilidade e controlo	Controlar o fluxo de trabalho
	Influenciar o comportamento dos membros da organização
Gestão da informação e comunicação	Manter a estabilidade e continuidade da organização
	Distribuir informação fidedigna e atempada aos membros da organização
Desenvolvimento dos recursos humanos	Compreender as necessidades dos membros da organização
	Contratar, formar e desenvolver os membros da organização
Coesão e moral	Permitir a participação do pessoal na tomada de decisão
	Promover a moral, as relações interpessoais, o trabalho de equipa e o sentimento de pertença dos membros da organização
Crescimento e aquisição de recursos	Assegurar apoio externo
	Adquirir recursos e aumentar o seu volume
Adaptabilidade e flexibilidade	Aumentar o volume de recursos ao dispor da organização
	Adaptar ou alterar, rapidamente, a estrutura, os programas e os cursos para fazer face às mudanças do meio.
Produtividade e eficiência	Verificar a quantidade ou volume de produção/serviços
	Controlar os custos da operação
Planeamento/ definição de objectivos	Definir metas e objectivos
	Planear o futuro de forma sistemática
Qualidade	Assegurar a qualidade dos produtos/serviços
Satisfação dos interesses dos constituintes	Satisfazer os interesses dos constituintes mais poderosos (ex: dirigentes)
	Satisfazer os interesses dos membros da organização excepto dos docentes
	Satisfazer os interesses da coligação externa (ex. agentes externos diversos)
	Satisfazer os interesses dos docentes

Fonte: Adaptado de Pounder (2002).

A qualidade é um critério que assume um carácter central pois é comum a todas as dimensões de eficácia organizacional. Finalmente, a satisfação dos interesses dos constituintes é um critério que

permite avaliar a dimensão política de eficácia que, como foi referido, se encontra disseminada pelos diversos quadrantes do Modelo dos Valores Competitivos.

2. OBJECTO DO ESTUDO

Segundo Simão *et al.* (2003), o sistema de ensino superior português possui uma organização binária na qual coexistem o ensino universitário e o ensino politécnico. Na actualidade verifica-se uma aproximação entre os dois subsistemas que, segundo Lopes (2001), deriva da tendência europeia. A Declaração de Bolonha veio definir um modelo de formação único, independentemente, do subsistema em causa. De facto, a declaração prevê o desenho de um quadro comum de referência de graus académicos, facilmente, comparáveis; a criação de cursos organizados em dois ciclos principais, nomeadamente, a formação graduada, especialmente, direccionada para o mercado de trabalho com uma duração mínima de três anos e a formação pós-graduada que obriga à conclusão, com sucesso, da formação inicial; a generalização do sistema de créditos comparáveis ou ECTS (*European Credit Transfer System*); a avaliação da qualidade das instituições com dimensão europeia; e, por fim, a eliminação de todos os obstáculos à mobilidade de estudantes, professores e investigadores.

Como pode ver-se no quadro 2, o conjunto de instituições de ensino superior que leccionam cursos na área científica das ciências agrárias é constituído por seis universidades e oito institutos politécnicos.

Quadro 2 – Instituições que Integram o Ensino Superior Agrário Português

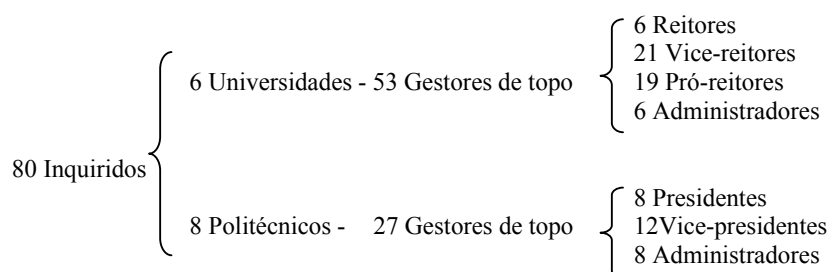
Instituição	Unidade orgânica
Instituto Politécnico de Beja	Escola Superior Agrária de Beja
Instituto Politécnico de Bragança	Escola Superior Agrária de Bragança
Instituto Politécnico de Castelo Branco	Escola Superior Agrária de Castelo Branco
Instituto Politécnico de Coimbra	Escola Superior Agrária de Coimbra
Instituto Politécnico de Portalegre	Escola Superior Agrária de Elvas
Instituto Politécnico de Santarém	Escola Superior Agrária de Santarém
Instituto Politécnico de Viana do Castelo	Escola Superior Agrária de Ponte de Lima
Instituto Superior Politécnico de Viseu	Escola Superior Agrária de Viseu
Universidade de Évora	Área Departamental de Ciências Agrárias
Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro	Área de Ciências Agrárias
Universidade do Algarve	Faculdade de Engenharia de Recursos Naturais
Universidade do Porto	Faculdade de Ciências
Universidade dos Açores	Departamento de Ciências Agrárias
Universidade Técnica de Lisboa	Instituto Superior de Agronomia

O ensino superior agrário encontra-se, geograficamente, distribuído de forma homogénea por todo o território nacional. Efectivamente, apenas os distritos de Aveiro, Braga, Leiria e Setúbal não possuem, no seu território, qualquer instituição com ensino superior agrário. Nesta situação encontra-se, igualmente, a Região Autónoma da Madeira.

3. RECOLHA E TRATAMENTO DOS DADOS

A inquirição foi o método de recolha de dados adoptado. De facto, este método, quando combinado com a técnica do questionário, proporciona maior credibilidade à informação recolhida já que permite evitar o enviesamento dos resultados por via da influência que o entrevistador poderia, inadvertidamente, ter sobre o entrevistado. O inquérito foi enviado por correio electrónico ao universo dos inquiridos que constam da figura 1. Desta forma, contempla-se a possibilidade de todos os dirigentes de topo poderem responder ao inquérito.

Figura 1 – Universo em Estudo



A técnica do questionário tem como método complementar o tratamento estatístico dos dados. Para o fazer, recorreu-se ao uso do *software* estatístico *SPSS 14.0 (Statistical Package for Social Sciences)* no qual as observações recolhidas para cada uma das variáveis em estudo foram inseridas numa matriz rectangular do tipo apresentado no quadro 3.

Quadro 3 – Matriz das Observações do SPSS

	Variável 1	Variável 2	Variável 3	Variável 4	...	Variável 38
Caso 1	Obs. _{.1.1}	Obs. _{.2.1}	Obs. _{.3.1}	Obs. _{.4.1}	...	Obs. _{.38.1}
Caso 2	Obs. _{.1.2}	Obs. _{.2.2}	Obs. _{.3.2}	Obs. _{.4.2}	...	Obs. _{.38.2}
Caso 3	Obs. _{.1.3}	Obs. _{.2.3}	Obs. _{.3.3}	Obs. _{.4.3}	...	Obs. _{.38.3}
Caso 4	Obs. _{.1.4}	Obs. _{.2.4}	Obs. _{.3.4}	Obs. _{.4.4}	...	Obs. _{.38.4}
...
Caso 44	Obs. _{.1.44}	Obs. _{.2.44}	Obs. _{.3.44}	Obs. _{.4.44}	...	Obs. _{.38.44}

A maioria das variáveis são qualitativas na medida em que identificam alguma característica não susceptível de ser medida mas que pode ser classificada. Para além disso, segundo Pestana e Gageiro (2000) e Maroco (2003), estas variáveis podem exprimir-se na **escala nominal** ou na **escala ordinal**. Para estes investigadores, numa **escala nominal** os elementos são atributos ou qualidades. Por isso, esta escala é usada para variáveis em que cada observação pertence a uma de várias categorias distintas como os dados pessoais dos inquiridos¹ e as características das organizações. À semelhança da escala nominal, a **escala ordinal** usa categorias mas, neste caso, existe uma relação de ordem entre essas mesmas categorias. As escalas de *Likert* usadas variam de 1 (nada importante) a 5 (muito

¹ Com a excepção da variável “idade” que é uma variável quantitativa e usa uma escala absoluta.

importante) são escalas ordinais, vulgarmente, utilizadas em ciências sociais que permitem avaliar a eficácia organizacional no que diz respeito aos aspectos comportamentais do desempenho.

Para Pestana e Gageiro (2000) e Maroco (2003), o tratamento estatístico deve ser adequado à natureza das variáveis estudadas. Precisamente, o quadro 4 mostra os três grupos de questões que constituem o questionário, as variáveis consideradas para cada grupo de questões e, por fim, a técnica de estatística descritiva a aplicar.

Quadro 4 – Adequação das Técnicas Estatísticas às Variáveis

Questões	Variáveis	Técnica estatística
1. Dados pessoais	1.1. Nome	Não aplicável
	1.2. Grau académico	Frequências relativas
	1.3. Categoria profissional	
	1.4. Idade	Média, desvio-padrão, coeficiente de variação
	1.5. Género	Frequências relativas
	1.6. Cargo desempenhado	
2. Características das organizações	2.1. Tipo de organização	Frequências relativas
	2.2. Dimensão e antiguidade	
	2.3. Atributos dominantes, vinculação, estrutura orgânica, orientação, estilo de liderança, ênfase estratégica, cultura e distribuição do poder	
3. Percepção do inquirido acerca de aspectos comportamentais do desempenho		Medianas

Os dados relativos às variáveis qualitativas são passíveis de tratamento estatístico com recurso ao cálculo de frequências absolutas ou relativas. A opção recaiu sobre as últimas por exprimirem a relação existente entre a frequência absoluta e a dimensão da amostra. O cálculo de frequências relativas revela-se, especialmente, útil para definir o perfil dos respondentes e caracterizar as organizações. O cálculo da média e do desvio-padrão são, segundo Pestana e Gageiro (2000) e Maroco (2003), medidas paramétricas, particularmente, adequadas para medir variáveis quantitativas. Por essa razão, o estudo da variável “idade” baseia-se nestas estatísticas. Para as variáveis qualitativas expressas numa escala ordinal pode, segundo Pestana e Gageiro (2000) e Maroco (2003), calcular-se a mediana já que existe uma ordenação das categorias. Assim sendo, optou-se por calcular as medianas para as variáveis que permitem avaliar a eficácia organizacional relativamente aos aspectos comportamentais do desempenho.

Tendo em conta a dualidade do sistema de ensino superior português pareceu interessante que, no âmbito do estudo da eficácia organizacional nas diferentes dimensões, fosse verificada a hipótese da eficácia ser igual nos dois subsectores que o integram. Para testar esta hipótese optou-se por usar a alternativa não paramétrica ao Teste *T-Student* para duas amostras independentes. De facto, o teste de *Mann-Whitney* é, especialmente, útil quando não se verificam as condições de aplicação dos testes paramétricos. A verificação das condições de aplicação dos testes paramétricos, nomeadamente, a

normalidade dos dados e da homogeneidade das variâncias foi feita com recurso ao teste de *Shapiro-Wilk*² e ao teste de *Levene*, respectivamente. Os resultados do teste revelaram que, apesar das variâncias serem estatisticamente iguais, nem sempre os dados eram estatisticamente normais. Efectivamente, quando o valor de prova (*Sig.*) é inferior ao nível de significância do teste ($\alpha = 5\%$) deve rejeitar-se a hipótese nula de que os dados seguem uma distribuição normal ($H_0: X \sim N(\mu; \sigma)$). O teste de *Mann-Whitney* permite verificar se duas amostras provêm de uma mesma população ou de populações diferentes ou se as amostras provêm de populações com a mesma distribuição o que, segundo Maroco (2003) e Pestana e Gageiro (2000), equivale a testar a hipótese nula ($H_0: \theta_1 = \theta_2$) das medianas populacionais serem iguais contra a hipótese alternativa ($H_1: \theta_1 \neq \theta_2$) de não ser assim.

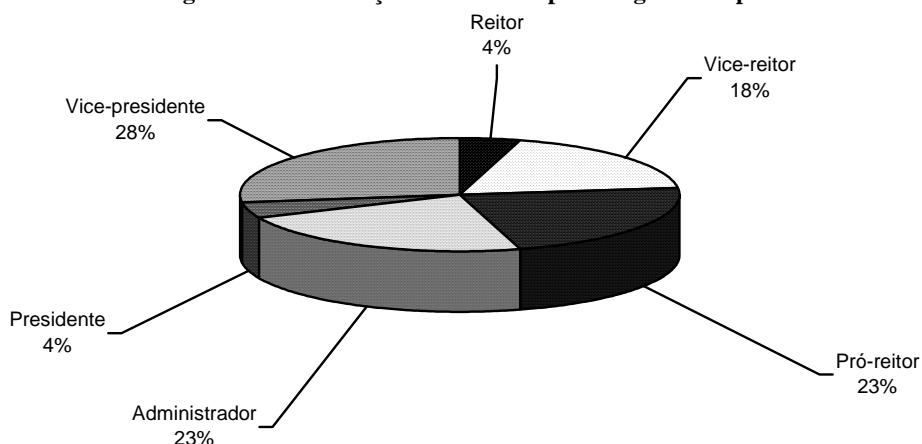
4. PERFIL DOS RESPONDENTES

O inquérito foi enviado por correio electrónico a todos os membros da gestão de topo das organizações públicas que, em Portugal, se dedicam ao ensino superior das ciências agrárias, razão pela qual a probabilidade de resposta era igual para todos os inquiridos. Posteriormente, foram enviadas mensagens por correio electrónico no sentido de lembrar aos inquiridos a importância da sua participação na realização do estudo empírico. De facto, nesta fase da elaboração do trabalho, a aporção da experiência e dos conhecimentos dos inquiridos acerca das variáveis investigadas através do preenchimento do inquérito tornava-se imprescindível. O procedimento adoptado pretendia captar a atenção dos inquiridos para uma tarefa que, na apertada agenda dos gestores de topo das instituições de ensino superior agrário seria uma tarefa secundária e consumiria, segundo o teste piloto, entre 15 e 25 minutos. Dos 80 inquiridos, apenas 44 responderam ao inquérito, o que corresponde a uma taxa de resposta de 55%.

Como pode ver-se na figura 2, a amostra é constituída por 4% de reitores, 18% de vice-reitores, 23% de pró-reitores, 4% de presidentes, 28% de vice-presidentes e 23% de administradores pertencentes à gestão de topo das organizações estudadas. Note-se que a distribuição por tipo de ensino é equitativa uma vez que, quer o Ensino Universitário quer o Ensino Politécnico, contribuem com cerca de 50% das respostas. Igualmente, os resultados mostram que os reitores das universidades e os presidentes dos institutos politécnicos delegaram a tarefa de preenchimento do inquérito junto dos seus colaboradores devido ao facto das suas agendas estarem demasiado sobrecarregadas.

² Este teste deve ser usado em alternativa ao teste de *Kolmogorov-Smirnov* sempre que a dimensão da amostra é inferior a 30.

Figura 2 – Distribuição da Amostra por Cargo Desempenhado



A maioria dos respondentes pertence ao género masculino e apenas 27,3% ao género feminino. Apesar da desproporção, os resultados não são enviesados na medida em que, no universo em estudo, a proporção dos indivíduos do género masculino e do género feminino é de 74,1% e 25,9%, respectivamente. A tendência global é seguida quando tidos em conta quer o tipo de gestor quer o tipo de ensino. No entanto, esta tendência acentua-se no Ensino Universitário e atenua-se no Ensino Politécnico reflectindo a realidade do universo estudado.

No que diz respeito ao grau académico dos respondentes, os dados globais apontam para a preponderância dos graus de doutor e de doutor com agregação. No entanto, no Ensino Universitário a supremacia vai para a agregação com 54,4% dos respondentes a possuírem este grau chegando, inclusivamente, a duplicar a percentagem de doutorados. Por oposição, no Ensino Politécnico, o grau académico predominante é o de licenciado com 45,5%. Tal facto é, facilmente, explicável tendo em conta que todos os administradores deste subsistema que responderam ao inquérito possuíam o grau de licenciado.

As categorias profissionais que registam maior peso são as de Administrador e de Professor Catedrático com 22,7%. Igualmente, destaca-se a categoria de Professor Adjunto e a categoria de Professor Coordenador, ambas com 18,2%. Quando analisados os resultados tendo em conta o tipo de ensino, a preponderância vai, no caso do Ensino Politécnico, para as categorias de Professor Adjunto e de Administrador e, no caso do Ensino Universitário, para a categoria de Professor Catedrático com cerca de 45,5%.

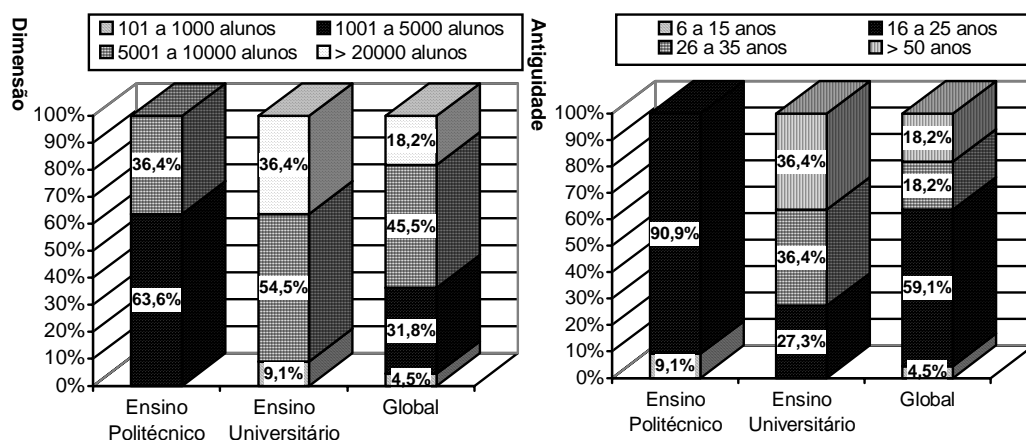
Relativamente à idade dos inquiridos, convém referir que dos 44 respondentes apenas 38 responderam a esta questão. Destes 38, o mais jovem possui 37 anos e o mais idoso tem 67 anos. A média global é de 51,89 anos e o desvio-padrão de 7,75 a que corresponde um coeficiente de variação de 14,9%.

5. CARACTERÍSTICAS DAS ORGANIZAÇÕES

Como pode ver-se na figura 3, para 45,5% dos gestores de topo que responderam ao inquérito, a dimensão das organizações medida pelo número de alunos matriculados no ano lectivo de 2004/2005, situa-se entre os 5001 e os 10000 alunos. No entanto, quando tido em conta o tipo de ensino, 63,6% dos dirigentes de topo do Ensino Politécnico asseguram que a dimensão das organizações que dirigem se situa entre os 1001 e os 5000 alunos. Da mesma forma, para 59,1% dos gestores de topo que responderam ao inquérito, a antiguidade das organizações que dirigem é da ordem dos 16 a 25 anos. A figura mostra que, de uma maneira geral, as organizações politécnicas são recentes na medida em que, para 90,9% dos dirigentes de topo das instituições estudadas, a tomada de posse da Comissão Instaladora ocorreu entre 1980 e 1989.

Das respostas dos gestores das universidades pode perceber-se que instituições com mais de 50 anos (36,4%) e instituições cuja actividade teve início entre os 16 e 35 anos (63,7%) coexistem, harmoniosamente, e contribuem para a diversificação estrutural do ensino superior agrário português.

Figura 3 – Dimensão e Antiguidade das Organizações segundo o Tipo de Ensino

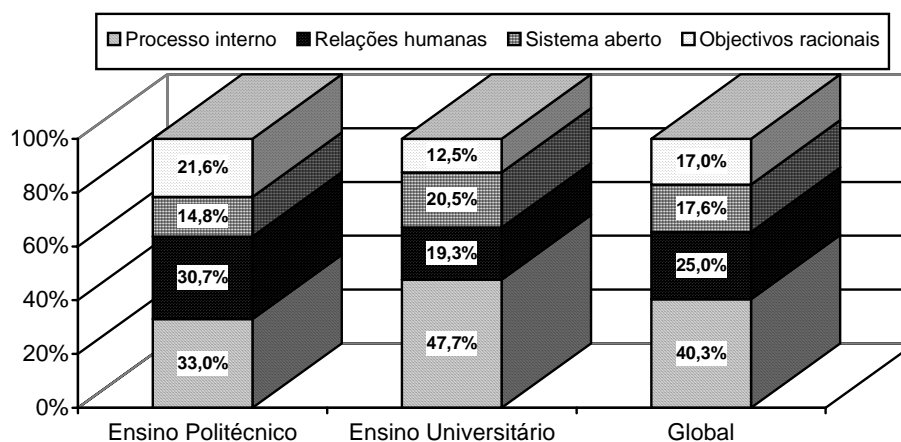


Os resultados globais mostram que, para 45,5% dos gestores de topo que responderam ao inquérito, os atributos dominantes das suas organizações são a ordem, as regras, os regulamentos e a uniformidade. Igualmente, para 45,5%, as instituições que dirigem estão vinculadas a regras, políticas e procedimentos. Para 40,9%, a estrutura organizacional é descentralizada e orgânica pois baseia-se na supervisão directa. Apesar disso, para 86,4%, o poder concentra-se em órgãos formais. Para 45,5%, à semelhança da vinculação, dos atributos dominantes e da detenção do poder, o estilo de liderança é

característico da dimensão do processo interno uma vez que o líder é, essencialmente, um coordenador e administrador. As características organizacionais referidas são próprias da dimensão do processo interno que, no Modelo dos Valores Competitivos desenvolvido por Quinn e Rohrbaugh (1983), corresponde ao quadrante inferior esquerdo no qual a ênfase é colocada no controlo e na orientação interna. Mas, apesar disso, para 40,9% dos respondentes, as organizações estão orientadas para a realização de objectivos que, segundo Altschuld e Zheng (1995), ainda é o padrão do sucesso e realização de todas as organizações; para 50%, a ênfase estratégica é própria da dimensão das relações humanas pois baseia-se no desenvolvimento dos recursos humanos; e, por fim, para 31,8%, a cultura organizacional é característica da dimensão do sistema aberto na medida em que assenta no desenvolvimento.

Globalmente, os resultados baseados nas opiniões dos gestores de topo das organizações portuguesas de ensino superior agrário permitem tirar algumas ilações que vão ao encontro das teses defendidas por Venkatraman e Ramanujam (1987), Robbins (1990), Kalliath *et al.* (1999) e Savoie e Morin (2001). Efectivamente, para estes investigadores o conceito de eficácia organizacional assume-se, cada vez mais, como um fenómeno complexo e multi-dimensional que deriva, segundo Cameron (1986), do facto de não existir uma conceptualização compreensível da organização. Precisamente, o estudo empírico revela que, apesar da predominância das características das organizações recair na dimensão do processo interno, as organizações possuem características de outras dimensões, tal como pode ver-se na figura 4.

Figura 4 – Características das Organizações segundo o Tipo de Ensino



A figura mostra que a tendência global identificada anteriormente é seguida, de muito perto, pelo Ensino Universitário. Apesar disso, para 47,7% dos gestores de topo das universidades, as organizações que dirigem estão orientadas para os processos internos o que acentua a preponderância da dimensão mecânica ou burocrática de eficácia. Pelo contrário, as opiniões dos gestores de topo dos

institutos politécnicos permitem concluir que, nestas organizações, a dimensão humana ganha relevância. Efectivamente, segundo os gestores de topo dos institutos politécnicos, estas organizações possuem como atributos dominantes a coesão, a participação e o trabalho de equipa; estão vinculadas à lealdade, à tradição e à coesão interpessoal; e, por fim, possuem uma estrutura organizacional centralizada e orgânica.

6. CRITÉRIOS DE EFICÁCIA ORGANIZACIONAL

Aspectos comportamentais do desempenho relacionados com a satisfação dos interesses dos diferentes constituintes revelaram ser aqueles que menos preocupam os gestores de topo das instituições portuguesas de ensino superior agrário. Pelo contrário, a preocupação com a qualidade dos serviços prestados foi um aspecto, especialmente, valorizado (4,18) indo ao encontro da centralidade que Pounder (2002) atribui ao critério da qualidade no Modelo dos Valores Competitivos. De resto, de uma maneira geral, os critérios associados à dimensão das relações humanas foram mais valorizados, designadamente, o critério de desenvolvimento dos recursos humanos através de aspectos como a contratação, formação e desenvolvimento dos membros da organização (4,05) e a participação dos membros da organização na tomada de decisão (3,91); e, o critério da coesão e moral (3,82) baseado em aspectos como a promoção da moral, das relações interpessoais e do trabalho de equipa. Apesar disso, a distribuição atempada de informação fidedigna aos membros da organização que define o critério da gestão da informação e comunicação associado à dimensão do processo interno destacou-se com uma média de 3,86 tendo sido considerado, inclusivamente, mais importante que o critério da coesão e moral.

Quando analisados os resultados por tipo de ensino verifica-se a manutenção da tendência global. De facto, o critério da qualidade prepondera quer no Ensino Politécnico (4,55) quer no Ensino Universitário (3,82). Neste último, a participação dos membros da organização na tomada de decisão é um aspecto comportamental de carácter social, igualmente, importante. Outros aspectos comportamentais são, também, considerados importantes com uma média de 3,73, designadamente: a capacidade de contratar e formar os membros da organização que define o critério de desenvolvimento dos recursos humanos (critério social de eficácia); a distribuição atempada de informação fidedigna aos membros da organização que está relacionado com o critério de gestão da informação e comunicação (critério mecânico/burocrático de eficácia); e, finalmente, o controlo dos custos da operação que é um aspecto comportamental que define, em parte, o critério de produtividade e eficiência (critério racional de eficácia). Como foi referido, no Ensino Politécnico, a qualidade dos serviços prestados é considerado um aspecto comportamental muito importante. Neste tipo de ensino, os aspectos comportamentais próprios da dimensão humana de eficácia são considerados importantes, designadamente, a capacidade de promover a moral, as relações interpessoais e o trabalho de equipa

(4,45); a capacidade de contratar e formar os membros da organização (4,36); a capacidade de compreender as necessidades dos membros da organização (4,18); e, por fim, a capacidade de facilitar a participação dos membros da organização na tomada de decisão (4,00). Outros aspectos considerados, igualmente, importantes possuem características próprias das outras dimensões de eficácia contidas no Modelo dos Valores Competitivos. Aspectos como a capacidade de definir metas e objectivos (4,18) e a capacidade de planear o futuro de forma sistemática (3,73) são apanágio da dimensão dos objectivos racionais. Outros como a distribuição atempada de informação fidedigna aos membros da organização (4,00) e a capacidade de manter a estabilidade e continuidade da organização (3,82) são característicos da dimensão do processo interno. Finalmente, a capacidade de adaptar ou alterar, rapidamente, a estrutura, os programas e os cursos para fazer face às mudanças do meio é um aspecto comportamental próprio da dimensão do sistema aberto que foi considerado, igualmente, importante (3,73) no Ensino Politécnico.

Em síntese, os aspectos comportamentais contidos no Modelo dos Valores Competitivos mais valorizados pelos gestores de topo relacionam-se, em primeiro lugar, com o critério da qualidade. Como pode ver-se no quadro 5, os gestores de topo do Ensino Politécnico e do Ensino Universitário consideram-no, respectivamente, muito importante (5,00) e importante (4,00). Igualmente, as opiniões dos gestores de topo de ambos subsistemas coincidem relativamente ao critério menos valorizado, nomeadamente, o critério político de eficácia. No Ensino Politécnico, o critério humano é o segundo mais valorizado, sendo considerado importante (4,00). No Ensino Universitário, o segundo critério mais valorizado é o critério racional de eficácia com uma mediana igual a 3,75.

Quadro 5 – Critérios de Eficácia Organizacional segundo o Tipo de Ensino

Critérios	Medianas			Teste de <i>Mann-Whitney</i>		
	Ensino Politécnico	Ensino Universitário	Global	Qui-quadrado	Graus de liberdade	P ⁹
Burocrático	3,50	3,00	3,38	1,118	1	0,290
Humano	4,00	3,25	4,00	10,114	1	0,001
Sistémico	3,25	3,50	3,25	0,036	1	0,850
Racional	3,50	3,75	3,62	0,270	1	0,604
Político	2,25	2,50	2,25	3,601	1	0,058
Da qualidade	5,00	4,00	4,00	7,130	1	0,008
N	22	22	44			

Face a estes resultados, pretende-se saber se as medianas obtidas para cada um dos critérios de eficácia organizacional são, estatisticamente, iguais, tendo em conta o tipo de ensino.. Os resultados do teste de *Mann-Whitney* mostram que apenas no caso do critério humano de eficácia e do critério da qualidade se pode rejeitar a hipótese nula (H_0) das medianas serem iguais. De facto, apenas nestes casos, o valor de prova (*Sig.*) é inferior ao nível de significância usado no teste ($\alpha = 5\%$). Em síntese, no Ensino

⁹ Probabilidade de significância calculada assintoticamente.

Politécnico registam-se medianas mais elevadas do que no Ensino Universitário para o critério humano e para o critério da qualidade, sendo as diferenças, estatisticamente, significativas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados mostram que as características das organizações permitem enquadrá-las na dimensão do processo interno. Este facto contradiz a teoria organizacional de Mintzberg (1996) na qual as universidades são consideradas organizações burocráticas profissionais. Mas, um olhar mais atento permite verificar que algumas características próprias da dimensão das relações humanas são, também, importantes. Por isso, pode dizer-se que o paradigma de eficácia que impera nas organizações estudadas corresponde à dimensão dos objectivos racionais. Mais, pode dizer-se que, apesar da preponderância de critérios de eficácia racional nas organizações públicas que se dedicam ao ensino superior agrário em Portugal, fica clara a coexistência com outros critérios de eficácia, nomeadamente, de natureza sistémica e política. Trata-se de uma situação que dá corpo à ideia defendida, entre outros, por Savoie e Morin (2001) de que a eficácia organizacional é uma construção multi-dimensional. De facto, os resultados mostram que as organizações do ensino superior agrário são muito conservadoras, estão muito viradas para si próprias, enfatizam os processos mecanicistas e burocráticos que servem como instrumentos de controlo. Trata-se de um comportamento típico de organizações nas quais o poder reside nos órgãos formais definidos pela estrutura hierárquica.

O estudo dos aspectos comportamentais relacionados com o desempenho das organizações permitiu hierarquizar os critérios de eficácia da seguinte forma: 1) critério da qualidade e critério humano; 2) critério racional; 3) critério burocrático; 4) critério sistémico; e, 5) critério político. Com as devidas ressalvas, pode dizer-se que estes resultados são consistentes com as considerações feitas, anteriormente, acerca das características das organizações. De facto, excluindo da análise o critério da qualidade que, segundo Pounder (2002), é transversal a todas as dimensões de eficácia organizacional, verifica-se que os critérios que registaram as maiores medianas são aqueles cujos aspectos comportamentais estão em consonância com a dimensão do processo interno, a dimensão das relações humanas e a dimensão dos objectivos racionais.

Globalmente, a eficácia organizacional das instituições do ensino superior agrário é aceitável, sendo mais elevada e, estatisticamente, diferente quando considerados o critério humano de eficácia e o critério da qualidade. A procura da excelência por parte das instituições estudadas pode passar, de acordo com Simão *et al.* (2003), pela adopção de um conjunto de linhas de orientação organizacional das quais se destaca uma pela sua dimensão estratégica. Para estes investigadores, no plano da organização e funcionamento interno é necessário promover alterações estatutárias que tornem mais

flexíveis os comportamentos institucionais e mais expeditas as decisões de forma a melhor responder à mudança e que incluem, entre outras, a constituição de gabinetes de planeamento estratégico institucional que envolvam todas as escolas superiores e outras unidades existentes.

BIBLIOGRAFIA

- Altschuld, J. e Zheng, H. (1995), “Assessing the Effectiveness of Research Organizations: An Examination of Multiple Approaches”, *Evaluation Review*, Vol. 19, n.º. 2, pp. 197-216.
- Cameron, K. (1986), “Effectiveness as Paradox: Consensus and Conflict in Conceptions of Organizational Effectiveness”, *Management Science*, Vol. 32, n.º. 5, pp. 87-112.
- Kalliath, T., Bluedorn, A. e Gillespie, D. (1999), “A Confirmatory Factor Analysis of the Competing Values Instrument”, *Educational & Psychological Measurement*, Vol. 59, n.º. 1, pp. 143-158.
- Lewin, A. e Minton, J. (1986). “Determining Organizational Effectiveness: Another Look and an Agenda for Research”, *Management Science*, Vol. 32, n.º. 1, pp. 514 – 538.
- Lopes, R. (2001), *Actuais Tendências do Ensino Politécnico na Europa*, “Politécnica”, Vol. 2, n.º. 2, pp. 10-10.
- Luthans, F., Welsh, D. e Taylor III, L. (1988), “A Descriptive Model of Managerial Effectiveness”, *Group & Organization Studies*, Vol. 13, n.º.2, pp. 148-162.
- Maroco, J. (2003), “Análise Estatística com Utilização do SPSS”, Lisboa: Edições Sílabo.
- Mintzberg, H. (1996), “Estrutura e Dinâmica das Organizações”, Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Pestana, M. e Gageiro, J. (2000), “Análise de Dados para Ciências Sociais: A Complementaridade do SPSS”, Lisboa: Edições Sílabo.
- Pounder, J. (2002), “Public Accountability in Hong Kong Higher Education: Human Resource Management Implications of Assessing Organizational Effectiveness”, *The International Journal of Public Sector Management*, Vol. 15, n.º. 6, pp. 458-474.
- Quinn, R. e Rohrbaugh, J. (1983), “A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis”, *Management Science*, Vol. 29, n.º. 3, pp. 363-377.
- Robbins, S. (1990), “Organization Theory: Structure, Design, and Applications”, New Jersey: Prentice Hall.
- Savoie, A. e Morin, E. (2001), “Développements Récents dans les Représentations de l’Efficacité Organisationnelle”, *Psychologica*, Vol. 27, n.º. 1, pp. 7-29.
- Simão, V., Dos Santos, S. e Costa, A. (2003), “Ensino Superior: Uma Visão para a Próxima Década”, Lisboa: Gradiva.
- Thibodeaux, M. e Favilla, E. (1995), “Strategic Management and Organizational Effectiveness in Colleges of Business”, *Journal of Education for Business*, Vol. 70, n.º. 4, pp. 189-195.

Vandenbosch, B. e Huff, S. (1997), "Searching and scanning: How executives obtain information from executive information systems", *Management Information Systems Quarterly*, Vol. 21, n° 1, pp. 81-107.

Venkatraman, N. e Ramanujam, V. (1987), "Measurement of Business Economic Performance: An Examination of Method Convergence", *Journal of Management*, Vol. 13, n° 1, pp. 109-122.