

Trimestral • Volume 6 • N.º 4
Volume 7 • N.º 1
(2007 - 2008)
Outubro/Dezembro 2007
Janeiro/Março 2008
Preço: 12,00 €

Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão

ISSN n.º 1645-4464 B ISSN n.º 1677-2067

O Melhor de

MIT Sloan Management Review
Institucionalizando a inovação
Scott D. Anthony, Mark W. Johnson e Joseph U. Sinfield

Estratégia

O individualismo à brasileira
Rafzes e proposições
Hermano Thiry-Cherques

Gestão
do Conhecimento

**Um «framework» para a gestão do conhecimento
nas organizações**
Mírian Oliveira e Mário Caldeira

Distribuição

**Mudanças na distribuição automóvel
europeia**
Vasco Eiriz e Natália Barbosa

Caso

**Metodologia de avaliação da eficácia
organizacional para o Ensino Superior**
António Fernandes

**O Conselho
de Administração
nas empresas
familiares**

Jorge Rodrigues



Editores



Editor em Portugal

INDEG/ISCTE – Instituto para o Desenvolvimento da Gestão Empresarial

Propriedade em Portugal

INDEG/PROJECTOS – Instituto para o Desenvolvimento da Gestão Empresarial

Editor e Propriedade no Brasil

Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas

Director em Portugal

Luis Antero Reto
luis.reto@iscte.pt

Director no Brasil

Bianor Scelza Cavalcanti
bianor@fgv.br

Coordenador Editorial em Portugal

Jorge Nascimento Rodrigues
jnr@groupadventus.com

Coordenador Editorial no Brasil

Alexandre Faria
alex.faria@fgv.br

Secretariado, Assinaturas, Revisão e Publicidade em Portugal

Alexandra Lopes
revistas.indeg@iscte.pt
Complexo INDEG/ISCTE
Av. Prof. Aníbal de Bettencourt
1600-189 Lisboa – PORTUGAL
Telefone: (351) 21 782 6100 – ext. 233
Fax: (351) 21 793 8709

Correspondência Redactorial no Brasil

Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão
rpb@fgv.br
Praia de Botafogo, 190 – sala 501 – CEP 22250-900
Rio de Janeiro, RJ – BRASIL
Tel. (55) 21 2559 5781
Fax: (55) 2551 5945

Apoio Redactorial, Modelo Gráfico, Grafismo e Pré-Impressão

Grupo Adventus (Portugal)

Impressão

Tipografia Peres, S.A. (Portugal)

Distribuição em Portugal

Distribuidora de Livros Bertrand, Lda.

Preço de capa: 12,00 €

Periodicidade: Trimestral

Data de impressão deste número: 16/06/2008

Tiragem: 1000 exemplares

Depósito Legal (Portugal): n.º 149801/00

ISSN (Portugal): n.º 1645-4464

ISSN (Brasil): n.º 1677-2067

N.º Registo ICS: n.º 124041

N.º Contribuinte: 505151081

Reprodução de artigos na parte ou no todo só mediante autorização da revista e do autor, e requerem referência à publicação. Pedidos podem ser solicitados ao coordenador.

Publicidade nesta edição:

Personal;
Recursos Humanos Magazine;
janelanaweb.com.

Sumário

O MELHOR DE

MIT Sloan Management Review
Institucionalizando a inovação

Scott D. Anthony, Mark W. Johnson e Joseph V. Sinfield

Pág. 2

ARTIGOS

O individualismo à brasileira: raízes e proposições

Individualism, Brazilian Way: roots and propositions

El individualismo a la brasileña: raíces y proposiciones

Hermano Thiry-Cherques

Pág. 12

A utilização dos activos intangíveis como agentes de melhoria do desempenho organizacional

Managing organizational intangible assets for better operational efficiency

La utilización de los activos intangibles como agentes de mejora en el desarrollo de la organización

Claudelino Dias Jr., Osmar Possamai e Ricardo Jardim Gonçalves

Pág. 24

Um «framework» para a gestão do conhecimento nas organizações

A knowledge management framework for organizations

Un «framework» para la gestión del conocimiento en las organizaciones

Mirian Oliveira e Mário Caldeira

Pág. 33

ESTUDOS

Mudanças na distribuição automóvel europeia

Changes in the European automotive distribution

Cambios en la distribución automóvil europea

Vasco Eiriz e Natália Barbosa

Pág. 44

O Conselho de Administração nas empresas familiares

Board of Directors in family firms

Consejo de Administración en las empresas familiares

Jorge Rodrigues

Pág. 56

O impacto da Responsabilidade Social das Empresas na Economia Social

Corporate Social Responsibility and its impact on the social economy

El impacto de la Responsabilidad Social de las empresas en la Economía Social

Isabel Nicolau e Ana Simaens

Pág. 68

CASOS

Metodologia de avaliação da eficácia organizacional para o Ensino Superior

Organization effectiveness assessment methodology for Higher Education

Metodología de la evaluación de la eficacia organizacional para la enseñanza superior

António Fernandes

Pág. 77

Os efeitos da desmaterialização das relações bancárias devido ao uso do Internet «Banking» e do marketing relacional

The dematerialisation effects on banking relationships due to the internet and relationships marketing use

Los efectos de la desmaterialización de las relaciones bancarias debido al uso del Internet Banking y del Marketing Relacional

João F. Proença e Marta Martins Silva

Pág. 88

«Os artigos publicados são da inteira responsabilidade dos seus autores. As opiniões neles emitidas não exprimem, necessariamente, o ponto de vista dos editores.»



Metodologia de avaliação da eficácia organizacional para o Ensino Superior

por António Fernandes

RESUMO: A metodologia de avaliação da eficácia organizacional das instituições de Ensino Superior proposta por Cameron (1978) é o tema central deste texto. O enquadramento teórico do tema revela a inexistência de consensos relativamente ao conceito estudado. Por essa razão, o estudo desta variável em contexto específico obriga ao recurso a uma bateria de 63 indicadores que permitem avaliar nove critérios de eficácia que se agrupam em três domínios, designadamente o académico, o da adaptação externa e o da motivação.

Palavras-chave: Eficácia Organizacional, Ensino Superior, Domínio Académico, Domínio da Adaptação Externa, Domínio da Motivação, Modelo dos Valores Competitivos

TITLE: Organizational effectiveness assessment methodology for Higher Education

ABSTRACT: The organizational effectiveness assessment methodology for Higher Education that was proposed by Cameron (1978) is the central theme of this text. The theoretical framework of the theme reveals the inexistence of consensus about the concept. For that reason, the study of this variable in a specific context involves the use of a 63 indicators that allow the evaluation of nine effectiveness criteria and can be grouped in three domains, namely the academics domain, the external adaptation domain and the moral domain.

Key words: Organizational Effectiveness, Higher Education, Academics Domain, External Adaptation Domain, Moral Domain, Competitive Values Model

TITULO: Metodología de evaluación de la eficacia organizacional para la enseñanza superior

RESUMEN: La metodología de evaluación de la eficacia organizacional de las instituciones de enseñanza superior propuesta por Cameron (1978) es el tema central de este texto. El encuadramiento teórico del tema revela la inexistencia de consensos en relación al concepto estudiado. Por este motivo, el estudio de esta variable en contexto específico obliga al recurso de un conjunto de 63 indicadores que permitan evaluar nueve criterios de eficiencia que se agrupan en tres dominios, designadamente el académico, el de adaptación externa y el de la motivación.

Palabras clave: Eficacia Organizacional, Enseñanza Superior, Dominio Académico, Dominio de la Adaptación Externa, Dominio de la Motivación, Modelos de los Valores Competitivos

Neste caso recupera-se alguma da discussão em torno do conceito de eficácia organizacional, tendo em vista o debate sobre a forma como o conceito pode ser avaliado no contexto do Ensino Superior. Apesar da existência de múltiplas perspectivas ser saudável e não limitadora, a avaliação empírica da eficácia organizacional torna-se

difícil devido à inexistência de critérios universais que definam, claramente, o que deve ser medido e como deve ser medido. Efectivamente, a avaliação da eficácia organizacional, feita com base em julgamentos subjectivos, torna difícil, senão impossível, proceder a comparações dos resultados obtidos.

A subjectividade referida resulta, essencialmente, de dois tipos de problemas. O primeiro diz respeito à selecção do tipo de critérios de eficácia organizacional e o segundo está relacionado com a origem dos critérios. Neste contexto, há seis matérias sobre as quais se deve reflectir quando se pretende avaliar a eficácia organizacional, nomeadamente o carácter multidimensional, a orientação organizacional, a universalidade ou especificidade dos critérios, os domínios de actividade dos critérios, as características normativas ou descritivas dos critérios e os obstáculos à avaliação empírica.

O carácter multidimensional da eficácia organizacional

Venkatraman e Ramanujam (1987) e Savoie e Morin (2001) defendem que a eficácia organizacional é um fenómeno complexo e multidimensional que está no coração da teoria e prática da gestão estratégica. Efectivamente, a revisão da literatura acerca do conceito levada a cabo por Fernandes (2005, 2006a, 2006b) permitiu identificar cinco dimensões de eficácia, designadamente a dimensão do processo interno, a dimensão das relações humanas, a dimensão do sistema aberto, a dimensão dos objectivos racionais e a dimensão do poder e política. Dimensões essas que, de acordo com Kalliath *et al.* (1999), não são mutuamente exclusivas.

Efectivamente, para Smart *et al.* (1997), a maioria das instituições demonstra propriedades de mais de uma das culturas de cada dimensão de eficácia organizacional. Aliás, segundo Quinn citado por Goodman *et al.* (2001), demasiada ênfase numa das dimensões citadas pode redundar em organizações disfuncionais. Por exemplo, demasiada ênfase na cultura de grupo, na cultura hierárquica, na cultura racional e na cultura de desenvolvimento pode conduzir, respectivamente, ao *irresponsible country club*, à *frozen bureaucracy*, à *oppressive sweat shop* e à *tumultuous anarchy*.

Durante as duas últimas décadas do Séc. XX, as instituições de Ensino Superior em todo o mundo foram pressionadas no sentido de mostrarem que o seu desempenho é eficaz. As instituições de Ensino Superior responderam de forma positiva indo à indústria pedir emprestado o conceito de qualidade que colocaram no centro da avaliação do desempenho destas organizações.

Pelo exposto, é bastante difícil delinear e definir de forma universal o conceito de eficácia organizacional. Segundo Hoy e Ferguson (1985) e Conceição *et al.* (1998), tal facto poderá dever-se à grande diversidade de organizações que, por essa razão, definem o conceito de forma diferente e o medem fazendo recurso a diferentes critérios. Em geral, quando se fala em eficácia organizacional existe a tendência geral de se equacionar a questão no contexto dos negócios. Por isso, os critérios de eficácia baseiam-se e derivam de considerações económicas como a produtividade, a qualidade do serviço e o serviço de entregas. Apesar disso, durante as duas últimas décadas do Séc. XX, as instituições de Ensino Superior em todo o mundo foram pressionadas no sentido de mostrarem que o seu desempenho é eficaz. Para Pounder (1999a, 1999b, 2000a, 2000b e 2002), as instituições de Ensino Superior responderam de forma positiva indo à indústria pedir emprestado o conceito de qualidade que colocaram no centro da avaliação do desempenho destas organizações.

Para Cullen e Calvert (1995) e Conceição *et al.* (1998), medir a eficácia no sector público é mais difícil do que no sector privado porque não existe um critério objectivo como o lucro. Para além de ser difícil, segundo Simão *et al.* (2003), a forma como o Ensino Superior público português tem vindo a ser avaliado não é a mais correcta, uma vez que produz resultados, no mínimo, subjectivos.

António José Gonçalves Fernandes

toze@ipb.pt

Doutor em Gestão. Equiparado a Professor Adjunto do Instituto Politécnico de Bragança, Escola Superior Agrária, Bragança, Portugal.

PhD in Management. Professor of Bragança's Polytechnic Institute, Agrarian Higher School, Bragança, Portugal.

Doctorado en Gestión. Equiparado a Profesor Adjunto del Instituto Politécnico de Bragança, Escola Superior Agrária, Bragança, Portugal.

Recebido em Abril de 2007 e aceite em Fevereiro de 2008.

Received in April 2007 and accepted in February 2008.

De facto, na primeira fase, a avaliação do Ensino Superior é da responsabilidade da instituição e corresponde a uma auto-avaliação. Na segunda fase, a responsabilidade da avaliação passa para a comissão de avaliação externa constituída por peritos propostos pelas instituições avaliadas. O resultado do processo de avaliação externa surge sob a forma de relatório no qual a comissão opina sobre o nível dos graduados, a qualidade do ensino, a organização e o controlo da qualidade e, simultaneamente, faz sugestões no sentido da melhoria futura desses mesmos aspectos.

Orientação organizacional

Fernandes (2005, 2006a e 2006b) refere cinco dimensões de eficácia organizacional correspondentes a outras tantas orientações, nomeadamente a orientação para os processos, a orientação para as pessoas, a orientação para a aquisição dos recursos, a orientação para a realização de objectivos e, por fim, a orientação para a satisfação dos múltiplos constituintes.

Para Fernandes (2006a), a experiência empírica aponta no sentido das instituições de Ensino Superior estarem mais orientadas para a realização de objectivos. No entanto, investigadores como Cameron (1978 e 1986b) e Conceição *et al.* (1998) consideram que as características específicas deste sector de actividade conduzem, frequentemente, à definição de objectivos não quantificáveis ou metas. Efectivamente, para Cameron (1978 e 1986b), Conceição *et al.* (1998) e Leyes (2001), o facto das instituições do Ensino Superior não definirem objectivos específicos de forma concreta pelos quais a organização se possa guiar, contribui, em grande medida, para que a dimensão política seja aquela que melhor se adequa à avaliação da eficácia organizacional, por permitir aferir acerca do grau de satisfação dos múltiplos constituintes que possuem interesses neste tipo de organizações.

Assim sendo, a avaliação da eficácia organizacional no Ensino Superior deve ter em consideração a satisfação dos interesses dos constituintes externos sem, no entanto, negligenciar os interesses dos constituintes internos. No entanto, Conceição *et al.* (1998) defendem que, nos casos em que exista uma clara noção dos objectivos específicos da organização, a avaliação do desempenho deve medir-se, prefe-

rencialmente, pelo grau de cumprimento desses objectivos. Por exemplo, no caso de haver uma clara noção do mecanismo de produção subjacente à organização, a medição da eficácia organizacional deveria passar pela avaliação da eficiência, ou seja, pela avaliação da relação entre os recursos gastos e os resultados alcançados.

Para perceber que dimensão de eficácia organizacional prepondera nas organizações de Ensino Superior, pode usar-se uma versão modificada da desenvolvida por Quinn e Spreitzer (1991). De facto, a versão usada por Kalliath *et al.* (1999) contém, igualmente, quatro elementos de forma a permitir a medição de cada uma das quatro dimensões de eficácia contidas no Modelo dos Valores Competitivos.

Neste contexto, 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, o trabalho de equipa e a coesão e a 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.

Por fim, Kalliath *et al.* (1999) consideram que 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.

Na mesma linha, Quinn e Rohrbaugh (1981 e 1983) e Walton e Dawson (2001) consideraram dezassete critérios dos trinta usados inicialmente por Campbell (1977) que Pounder (1999a, 1999b, 2000a, 2000b e 2002) adaptou ao Ensino Superior. Precisamente, no Quadro I podem ver-se os critérios relativos a cada uma das dimensões de eficácia organizacional do Modelo dos Valores Competitivos. No mesmo quadro podem ver-se os aspectos comportamentais que, de acordo com Pounder (1999a, 1999b, 2000a, 2000b e 2002), são passíveis de avaliação pelo ápice estratégico.

Note-se que a dimensão política de eficácia não se consti-

tui como um dos quadrantes do Modelo dos Valores Competitivos. Efectivamente, a dimensão do poder e da política e, por conseguinte, o poder relativo de cada um dos

grupos de interesses, encontra-se disperso pelos diferentes quadrantes do modelo; o mesmo é dizer, pelas diferentes dimensões de eficácia organizacional.

Quadro I
CrITÉrios de eficácia organizacional aplicáveis às instituições de Ensino Superior

Dimensão	CrITÉrios	Aspectos comportamentais
Processo Interno	Gestão da informação e comunicação	Controlar o fluxo de trabalho
		Influenciar o comportamento dos membros da organização
	Estabilidade e controlo	Manter a estabilidade e continuidade da organização
		Distribuir informação fidedigna e atempada aos membros da organização
Relações humanas	Desenvolvimento dos recursos humanos	Compreender as necessidades dos membros da organização
		Contratar, formar e desenvolver dos 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
Sistema Aberto	Adaptabilidade e flexibilidade	Assegurar apoio externo
		Adquirir recursos e aumentar o seu volume
	Crescimento e aquisição de recursos	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
Objectivos racionais	Planeamento/definição de objectivos	Verificar a quantidade ou volume de produção/serviços
		Controlar os custos da operação
	Produtividade e Eficiência	Definir metas e objectivos
		Planear o futuro de forma sistemática
Qualidade	Qualidade	Assegurar a qualidade dos produtos/serviços
Poder e política	Satisfação dos constituintes	Satisfazer os interesses dos constituintes mais poderosos
		Satisfazer os interesses dos membros da organização excepto os docentes
		Satisfazer os interesses da coligação externa
		Satisfazer os interesses dos docentes

Fonte: Adaptado de Pounder (1999a, 1999b, 2000a, 2000b e 2002).

No quadrante inferior esquerdo, correspondente à dimensão do processo interno, a coligação dominante da organização é constituída, segundo Leyes (2001), pelo ápice estratégico, designadamente o reitor, os vice-reitores, os pró-reitores e o administrador no caso das universidades; e, o presidente, os vice-presidentes e o administrador no caso dos institutos politécnicos.

No quadrante superior esquerdo, correspondente à dimensão das relações humanas, o grupo de interesses a levar em consideração é constituído pelos trabalhadores, designadamente os discentes, o pessoal administrativo e outro pessoal excepto os docentes.

Segundo Fernandes (2006c), o quadrante superior direito, correspondente à dimensão do sistema aberto, confere especial relevância aos grupos de interesses externos à organização mas com interesses nela, nomeadamente o Estado, a comunidade, os antigos alunos, as ordens profissionais, os fornecedores, entre outros.

Por fim, para Fernandes (2007), o quadrante inferior direito correspondente à dimensão dos objectivos racionais engloba as instituições de Ensino Superior nas quais a organização burocrática profissional de Mintzberg (1996) prepondera e, como tal, o poder é do domínio dos especialistas, ou seja, dos docentes. Apesar dos argumentos mencionados por Fernandes (2006a e 2006b), considerou-se oportuno destacar a dimensão política de eficácia organizacional pela importância que a metáfora política vem demonstrando na literatura sobre gestão. Basicamente, esta questão conduz a outra que, segundo Cameron (1978), é levantada quando se pretende avaliar a eficácia organizacional em determinado sector de actividade, nomeadamente a questão relacionada com o tipo de critérios a usar.

Universalidade ou especificidade dos critérios

Para Cameron (1978), são muitos os defensores da universalidade dos critérios de eficácia organizacional. Basicamente, os defensores deste tipo de critérios argumentam que toda a investigação sobre eficácia organizacional deveria incluir critérios apropriados universais. Para além disso, consideram que as organizações eficazes fazem uso dos mesmos critérios, designadamente a adaptabilidade, a flexibilidade, o sentido de identidade, a ausência de tensões,

a capacidade para realizar e a capacidade para testar.

No entanto, ainda segundo Cameron (1978), outros consideram que as organizações possuem diferentes características, metas e constituintes e, como tal, cada tipo de organização requer um conjunto único de critérios de eficácia. Por outras palavras, o investigador deve escolher o nível de especificidade dos critérios.

As instituições de Ensino Superior não só devem demonstrar eficiência no uso dos recursos, ou seja, evitar o desperdício, como também devem demonstrar eficácia no uso desses mesmos recursos. Para além disso, convém lembrar que a estabilidade e o controlo dependem da eficiência na gestão da informação e na comunicação.

Neste contexto e, tendo em conta a especificidade do Ensino Superior, os critérios de eficácia económica parecem inadequados. Apesar disso, segundo Cameron (1978), a avaliação do Ensino Superior tem vindo a ser feita com recurso a indicadores de eficiência, como por exemplo os custos por estudante, os custos por docente, os custos por metro quadrado, entre outros. Mas, para este investigador e para Ridley e Mendoza (1993), Smith Jr. (1997) e Vandebosch e Huff (1997), o critério da eficiência não é suficiente para aferir acerca do sucesso institucional.

Efectivamente, as instituições de Ensino Superior não só devem demonstrar eficiência no uso dos recursos, ou seja, evitar o desperdício, como também devem demonstrar eficácia no uso desses mesmos recursos. Para além disso, convém lembrar que a estabilidade e o controlo dependem da eficiência na gestão da informação e na comunicação.

Apesar do seu carácter económico, estes critérios poderiam, perfeitamente, ser incluídos no estudo da eficácia do Ensino Superior, na medida em que, segundo Pounder (2002), permitem aferir acerca da capacidade que a instituição possui no que diz respeito à distribuição de informação atempada e fidedigna aos membros da organização. Aliás, segundo Kaplan e Norton (2000), a chave para executar a estratégia com sucesso reside no facto dos membros da organização a entenderem. Para que isso aconteça, deve ser fornecida informação clara e detalhada acerca dos proces-

tos através dos quais os activos intangíveis, por exemplo as relações com os alunos, as capacidades e conhecimento dos docentes, as tecnologias da informação, a cultura organizacional são convertidos em resultados tangíveis, i.e., a inovação, a resolução de problemas e melhoramentos organizacionais em geral. Por isso, estes investigadores propõem o mapeamento estratégico como a ferramenta que permite comunicar não só as estratégias mas também os processos que a ajudam a implementar.

Domínios de actividade dos critérios

Cameron (1978) conseguiu gerar um conjunto de nove critérios de eficácia organizacional para o Ensino Superior, devidamente validados e acreditados pela coligação dominante, i.e., pelo ápice estratégico. Tais critérios viriam, posteriormente, a ser confirmados por Cameron (1980, 1981, 1982, 1986a e 1986b) e Cameron e Whetten (1981).

Como se pode observar no Quadro II (ver p. 83), a satisfação educacional do aluno, a satisfação profissional dos membros da organização, a saúde organizacional, o desenvolvimento académico do aluno, o desenvolvimento profissional e a qualidade da organização, o desenvolvimento pessoal do aluno, o desenvolvimento da carreira do aluno, a abertura do sistema e interacção com a comunidade e a capacidade para adquirir recursos são critérios que podem ser agrupados em três domínios de actividade, respectivamente no domínio da motivação, no domínio académico e no domínio da adaptação externa. Estes critérios permitem, segundo os gestores de topo que contribuíram para a sua definição, avaliar a eficácia organizacional no Ensino Superior de forma objectiva pois estão especialmente concebidos para este sector específico.

Essencialmente, para estes investigadores, o domínio académico coloca ênfase no ensino, na investigação e no desenvolvimento de actividades quer dos membros da instituição quer dos alunos, tal como pode ver-se no Quadro III (ver p. 84).

Para Cameron (1978, 1980, 1981, 1982, 1986a e 1986b), Cameron e Whetten (1981) e Cameron e Tschirhart (1992), o domínio da motivação enfatiza a satisfação e a motivação dos estudantes, dos membros da instituição e dos

administradores, a suavidade dos processos organizacionais internos e a ausência de conflitos e tensões internas. Para avaliar a eficácia organizacional neste domínio, recorre-se à bateria de indicadores que consta do Quadro IV (ver p. 85).

Ainda segundo os mesmos investigadores, no domínio da adaptação externa, a ênfase é colocada nos serviços à comunidade, na adaptação às pressões externas e na preocupação em dotar os alunos com competências específicas ao exercício da sua actividade profissional, tal como pode ver-se no Quadro V (ver p. 86).

Características normativas ou descritivas dos critérios

Por um lado, os critérios dizem-se normativos ou prescritivos quando o investigador indica as características que a organização eficaz deve possuir, ou seja, quando o investigador faz uma aproximação dedutiva através da qual são definidos padrões de avaliação *a priori*. Por outro lado, os critérios dizem-se descritivos quando o investigador usa uma abordagem descritiva na qual as características das organizações ou dos critérios são gerados com recurso à indução, o que permite evitar padrões de avaliação *ex-ante*.

Precisamente, Cameron (1978) justifica a geração de critérios de eficácia organizacional para o Ensino Superior através da indução devido à inexistência de critérios que tenham em conta as especificidades deste sector de actividade, nomeadamente a dificuldade na definição de objectivos concretos. Para evitar o problema dos objectivos ambíguos e difusos, Cameron (1978) focou a sua atenção nas características organizacionais que, ao contrário dos objectivos ou resultados, foram tornadas operacionais na maioria das instituições. Desta forma, este investigador obteve um conjunto de critérios gerados por indução dos quais se deu conta no Quadro II.

A utilização de indicadores de desempenho é, segundo Conceição *et al.* (1998), uma técnica bastante difundida que permite realizar uma tarefa muito complexa como a avaliação da eficácia organizacional porque, para além de ser difícil estabelecer e fazer cumprir objectivos, é igualmente difícil medir os resultados da actividade do Ensino Superior. Nesta linha, Uline e Miller (1998) sugerem o uso de indicadores que permitam aferir acerca da saúde organizacional, da confiança

Quadro II
Domínios de eficácia organizacional em instituições de Ensino Superior

Domínio	Crítérios	Definição
Motivação	Satisfação educacional do aluno	Mede a extensão da satisfação dos estudantes com as suas experiências educacionais na instituição
	Satisfação profissional dos membros da organização	Mede a extensão da satisfação dos membros da organização e dos administradores com os seus empregos na instituição
	Saúde organizacional	Mede a extensão da coerência e do benefício das práticas e dos processos internos da instituição
Académico	Desenvolvimento académico do aluno	Mede a extensão do contributo da instituição para o crescimento académico, a realização e o progresso do aluno
	Desenvolvimento profissional e qualidade da organização	Mede a extensão da realização profissional e do desenvolvimento da organização e da ênfase no desenvolvimento proporcionado pela instituição
	Desenvolvimento pessoal do aluno	Mede a extensão do desenvolvimento extracurricular do aluno, não orientado para a carreira e a ênfase no desenvolvimento pessoal fornecido pela instituição
Adaptação externa	Desenvolvimento da carreira do aluno	Mede a extensão da preparação ocupacional dos estudantes e a ênfase colocada, por parte da instituição, no desenvolvimento da carreira
	Abertura do sistema e interacção com a comunidade	Mede a capacidade de adaptação e a extensão dos serviços facilitados pela instituição ao ambiente externo
	Capacidade para adquirir recursos	Mede a capacidade que a instituição possui para adquirir os recursos de que necessita como a alta qualidade dos alunos e da organização, suporte financeiro, entre outros

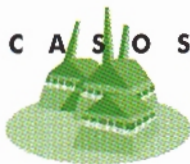
Fonte: Cameron (1978, 1980, 1981, 1982, 1986a e 1986b), Cameron e Whetten (1981) e Cameron e Tschirhart (1992).

dentro da organização e dos resultados obtidos pelos estudantes como a forma de medir a eficácia escolar.

Por fim, para Cameron (1978), são poucos os investigadores que fazem estudos longitudinais nos quais os dados sobre eficácia são reunidos e verificados ao longo do tempo. A maioria dos estudos sobre eficácia organizacional inclui observações estáticas acerca dos *inputs*, dos processos ou dos resultados.

Obstáculos à avaliação empírica da eficácia organizacional

Para Cameron (1978), as características organizacionais únicas do Ensino Superior representam problemas específicos para os investigadores no que diz respeito à selecção e avaliação de critérios de eficácia organizacional. De facto, as características deste tipo de organizações, bem como os problemas associados ao conceito de eficácia organiza-



Quadro III
Critérios e indicadores do domínio académico

Critério	Indicador
Desenvolvimento académico do aluno	Trabalho/estudo extra-escolar desenvolvido pelos alunos
	Nível de realização académica
	Nível de desenvolvimento académico
	Número de alunos que concluem a sua formação
	Ênfase em actividades extracurriculares
Desenvolvimento profissional e qualidade da organização	Assistência dos docentes a conferências profissionais
	Número de publicações dos docentes
	Grau de actualização dos conhecimentos ministrados
	Prémios recebidos pela organização
	Nível de desenvolvimento profissional
Desenvolvimento pessoal do aluno	Oportunidades para o desenvolvimento pessoal
	Crescimento não académico
	Ênfase em actividades não académicas
	Importância do desenvolvimento pessoal

Fonte: Cameron (1978, 1980, 1981, 1982, 1986a e 1986b), Cameron e Whetten (1981) e Cameron e Tschirhart (1992).

cional constituem-se como obstáculos à avaliação empírica da eficácia no Ensino Superior. Esta situação pode justificar, segundo Cameron (1978), a quase inexistência de estudos que tentam medir a eficácia organizacional no Ensino Superior.

Para Cameron (1978 e 1986b) e Conceição *et al.* (1998), o primeiro desses obstáculos está relacionado com a dificuldade em definir, de forma concreta, objectivos mensuráveis. Cameron (1978 e 1980) refere um segundo obstáculo à avaliação da eficácia institucional relacionado com o ceticismo da comunidade académica relativamente ao processo. De facto, a avaliação da eficácia organizacional no Ensino Superior é, frequentemente, vista como uma tentativa de escrutínio e controlo do sector por parte do poder público ou ainda como a existência de defeitos que devem ser corrigidos. O terceiro obstáculo está relacionado com o facto das instituições do Ensino Superior estarem mais preocupadas com a eficiência do que com a eficácia. Por fim, o quarto obstáculo tem a ver com a aplicabilidade do conceito de eficácia organizacional ao Ensino Superior por este sector ser constituído por anarquias organizadas.

Segundo Cameron (1980), nas anarquias organizadas, os critérios de eficácia organizacional caracterizam-se pela

ambiguidade e imprecisão servindo para manter as instituições adaptáveis, flexíveis, capazes de responder a uma grande diversidade de exigências e expectativas. Nestas organizações, não há uma clara relação entre os *inputs* (recursos obtidos) e os *outputs* (produtos e/ou serviços). Por exemplo, a obtenção de muitos recursos mas pouco utilizados é um sinal de pouca eficácia.

Considerações finais

Apesar de terem já algumas décadas, os trabalhos de Cameron (1978, 1980, 1981, 1982, 1986a e 1986b) sobre avaliação da eficácia organizacional no Ensino Superior mantêm ainda toda a sua actualidade. De facto, o processo de Bolonha, agora em implementação, traz para a ordem do dia a discussão sobre a forma como as instituições de Ensino Superior devem ser avaliadas. Nesse sentido, esta metodologia é um importante contributo para esta temática pois reflecte a perspectiva do ápice estratégico acerca do que deve ser medido e como deve ser medido.

Os trabalhos de Pounder (1999a, 1999b, 2000a, 2000b e 2002) permitem evitar a confusão existente em torno do conceito. Efectivamente, dado o carácter multidimensional da eficácia organizacional, é importante clarificar e perceber

Quadro IV
Critérios e indicadores do domínio da motivação

Critério	Indicador
Satisfação educacional do aluno	Insatisfação demonstrada pelos alunos
	Queixas recebidas de alunos
	Atritos resultantes da insatisfação dos alunos
	Espírito académico manifestado pelos alunos
Satisfação profissional dos membros da organização	Preferência dos docentes por esta instituição relativamente a outras
	Preferência do(s) administrador(es) por esta instituição relativamente a outras
	Satisfação dos docentes com o emprego
	Satisfação do(s) administrador(es) com o emprego
	Satisfação dos docentes com a escola
	Satisfação do(s) administrador(es) com a escola
Saúde organizacional	Grau de relacionamento entre docentes e alunos
	Grau de relacionamento interdepartamental
	Nível de <i>feedback</i> obtido
	Grau de centralização da liderança
	Presença de um ambiente de cooperação
	Flexibilidade da administração
	Níveis de confiança
	Níveis de conflito e frustração
	Capacidade de resolução de problemas
	Uso do talento e habilidades individuais
	Grau de supervisão e controlo
	Adequação do reconhecimento e da recompensa
	Participação da tomada de decisão
	Nível de poder associado à participação
	Equidade no tratamento e nas recompensas
	Nível de saúde organizacional
Intensidade do planeamento estratégico e da definição de objectivos	
Nível de orientação intelectual	

Fonte: Cameron (1978, 1980, 1981, 1982, 1986a e 1986b), Cameron e Whetten (1981) e Cameron e Tschirhart (1992).

que dimensão prepondera neste sector de actividade específico. Para além disso, a metodologia proposta neste artigo permite o aproveitamento dos poucos trabalhos existentes acerca da eficácia organizacional no contexto do Ensino Superior.

Segundo Fernandes (2007), a evidência empírica parece apontar no sentido da dimensão racional prevalecer sobre

as outras. Mas, mesmo que isso suceda, não implica que as organizações não possuam características próprias de organizações que gravitam em torno de outras dimensões de eficácia. A dimensão dos objectivos racionais encerra, em si mesma, características quer da dimensão do processo interno quer da dimensão dos recursos humanos.

Efectivamente, as organizações que se inserem na dimen-



Quadro U
Critérios e indicadores do domínio da adaptação externa

Critério	Indicador
Desenvolvimento da carreira do aluno	Número de empregos obtidos dentro da área de formação
	Grau de cumprimento dos objectivos de carreira
	Número de cursos orientados para a carreira
	Número de empregos obtidos como primeira escolha
	Importância que a educação para a carreira e a obtenção de emprego têm para a escola
Abertura do sistema e interacção com a comunidade	Serviço comunitário dos membros da organização
	Actividades profissionais desenvolvidas fora da instituição
	Ênfase nas relações com a comunidade
	Patrocínio de acções junto da comunidade
	Adaptabilidade face ao ambiente externo
Capacidade para adquirir recursos	Reputação nacional da instituição
	Poder de atracção de alunos da região
	Poder de atracção de alunos de outras regiões
	Poder de atracção de docentes
	Poder de atracção de recursos financeiros
Capacidade para adquirir recursos	

Fonte: Cameron (1978, 1980, 1981, 1982, 1986a e 1986b), Cameron e Whetten (1981) e Cameron e Tschirhart (1992).

são racional de eficácia são organizações burocráticas profissionais cuja estrutura é descentralizada. Neste tipo de organizações, o poder está diluído pelos docentes, o que influencia o modelo de gestão que, por essa razão, assenta na colegialidade. Para além destes atributos, a competitividade e a prossecução de objectivos são, também, atributos dominantes das chamadas anarquias organizadas. Por essa razão, usam o planeamento e a definição de objectivos como as ferramentas que lhes permitem fazer face ao futuro, i.e., o planeamento estratégico é abordado de uma forma pré-activa na senda das escolas prescritivas. De facto, estas organizações são lideradas por dirigentes que se assumem como decisores que encaram o processo de planeamento estratégico dentro do paradigma analítico. ■

Referências bibliográficas

CAMERON, K. (1980), «Critical questions in assessing organizational effectiveness». *Organizational Dynamics*, vol. 9, n.º 2.

CAMERON, K. (1978), «Measuring organizational effectiveness in institutions of Higher Education». *Administrative Science Quarterly*, vol. 23, n.º 4.

CAMERON, K. (1981), «Domains of organizational effectiveness in Colleges and Universities». *Academy of Management Journal*, vol. 24, n.º 1.

CAMERON, K. (1986a), «Effectiveness as paradox: consensus and conflict in conceptions of organizational effectiveness». *Management Science*, vol. 32, n.º 5.

CAMERON, K. (1986b), «A study of organizational effectiveness and its predictors». *Management Science*, vol. 32, n.º 1.

CAMERON, K. e TSCHIRHART, M. (1992), «Post-industrial environments and organizational effectiveness in Colleges and Universities». *The Journal of Higher Education*, vol. 63, n.º 1.

CAMERON, K. e WHETTEN, D. (1981), «Perceptions of organizational effectiveness across organizational life cycles». *Administrative Science Quarterly*, vol. 27.

CAMPBELL, J. (1977), «On the nature of organizational effectiveness». In P. Goodman, P. Conceição, D. Durão, M. Heitor e F. Santos (1998), **Novas Ideias para a Universidade**, Instituto Superior Técnico Press, Lisboa.

CULLEN, R. e CALVERT, P. (1995), «Stakeholder perceptions of University library effectiveness». *Journal of Academic Librarianship*, vol. 21, n.º 6.

FERNANDES, A. (2005), «Problemática da eficácia organizacional». *Revista dos Técnicos Oficiais de Contas*, vol. 63, n.º 6.

FERNANDES, A. (2006a), «Impacto do planeamento estratégico na eficácia organizacional das instituições Portuguesas de Ensino Superior Agrário». Tese de Doutoramento, Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, Vila Real.

FERNANDES, A. (2006b), «Paradigmas de eficácia organiza-

cional». *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, vol. 5, n.º 3.

FERNANDES, A. (2006c), «O paradigma sistémico de eficácia organizacional». *Revista dos Técnicos Oficiais de Contas*, vol. 77, n.º 8.

FERNANDES, A. (2007), «O paradigma racional de eficácia organizacional». *Revista dos Técnicos Oficiais de Contas*, vol. 82, n.º 1.

GOODMAN, E.; ZAMMUTO, R. e GIFFORD, B. (2001), «The competing values framework: understanding the impact of organizational culture on the quality of work life». *Organization Development Journal*, vol. 19, n.º 3.

HOY, W. e FERGUSON, J. (1985), «A theoretical framework and exploration of organizational effectiveness of schools». *Educational Administration Quarterly*, vol. 21, n.º 2.

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.

KAPLAN, R. e NORTON, D. (2000), «Having trouble with your strategy? Then map it». *Harvard Business Review*, vol. 78, n.º 5.

LEYES, J. (2001), «Modelos de estrategia formalizada y eficacia organizativa: el caso de las instituciones de Educación Superior europeas». Tesis Doctoral, Universidad Politécnica de Cataluña.

MINTZBERG, H. (1996), **Estrutura e Dinâmica das Organizações**. Publicações Dom Quixote, Lisboa.

POUNDER, J. (1999a), «Institutional performance in Higher Education: Is quality a relevant concept?». *Quality Assurance in Higher Education*, vol. 7, n.º 3.

POUNDER, J. (1999b), «Organizational effectiveness in Higher Education managerial implications of a Hong Kong study». *Educational Management & Administration*, vol. 27, n.º 4.

POUNDER, J. (2000a), «A behaviourally anchored rating scales approach to institutional self-assessment in Higher Education». *Assessment & Evaluation in Higher Education*, vol. 25, n.º 2.

POUNDER, J. (2000b), «Evaluating the relevance of quality to institutional performance assessment in Higher Education». *Evaluation*, vol. 6, n.º 1.

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.

QUINN, R. e ROHRBAUGH, J. (1981), «A competing values approach to organisational effectiveness». *Public Productivity Review*, vol. 5, n.º 2.

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.

QUINN, R. e SPREITZER, G. (1991), «The psychometrics of the competing values culture instrument and an analysis of the impact of organizational culture on quality of life». *Research in Organizational Change and Development*, vol. 5.

RIDLEY, C. e MENDOZA, D. (1993), «Putting organizational effectiveness into practice: the pre-eminent consultation task». *Journal of Counselling & Development*, vol. 72, n.º 1.

SAVOIE, A. e MORIN, E. (2001), «Développements récents dans les représentations de l'efficacité organisationnelle». *Psychologica*, n.º 27.

SIMÃO, V.; SANTOS, S. dos e COSTA, A. (2003), **Ensino Superior: Uma Visão para a Próxima Década**. Gradiva, Lisboa.

SMART, J.; KUH, G. e TIERNEY, W. (1997), «The roles of institutional cultures and decision approaches in promoting organizational effectiveness in two-year Colleges». *The Journal of Higher Education*, vol. 68, n.º 3.

SMITH Jr., R. (1997), «The seven levels of change». *Strategy & Leadership*, vol. 25, n.º 4.

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.

ULINE, C. e MILLER, D. (1998), «School effectiveness: the underlying dimensions». *Educational Administration Quarterly*, vol. 34, n.º 4.

VANDENBOSCH, B. e HUFF, S. (1997), «Searching and scanning: how executives obtain information from executive information systems». *Management Information Systems Quarterly*, vol. 21, n.º 1.

VENKATRAMAN, N. e RAMANUJAM, V. (1987), «Measurement of Business Economic performance: an examination of method convergence». *Journal of Management*, vol. 13, n.º 1.

WALTON, E. e DAWSON, S. (2001), «Managers perceptions of criteria of organizational effectiveness». *Journal of Management Studies*, vol. 38, n.º 2.

O maior directório de entrevistas em directo com Gurus de Gestão & Tecnologia

JANELA
na WEB.COM

O seu PORTAL para o
Management em português

REGISTE-SE NA
JANELA NA WEB

GURUS ON LINE
www.gurusonline.tv

Entrevistas sobre Administração de Empresas

