

X Congresso – Bragança: 30 de Abril e 1 e 2 de Maio de 2009

**AVALIAÇÃO DA EFICÁCIA ORGANIZACIONAL DAS ESCOLAS SUPERIORES
AGRÁRIAS PORTUGUESAS**

Fernandes, A.^[1], Ribeiro, M.^[2], Matos, A.^[3] e Cabo, P.^[4]

^[1]Instituto Politécnico de Bragança
Centro de Investigação de Montanha
Escola Superior Agrária, Bragança, toze@ipb.pt

^[2]Instituto Politécnico de Bragança
Centro de Investigação de Montanha
Escola Superior Agrária, Bragança, xilote@ipb.pt

^[3]Instituto Politécnico de Bragança
Escola Superior Agrária, Bragança, alda@ipb.pt

^[4]Instituto Politécnico de Bragança
Centro de Investigação de Montanha
Escola Superior Agrária, Bragança, paulacabo@ipb.pt

Resumo

Os institutos politécnicos com ensino superior agrário encontram-se dispersos por todo o território nacional. Com esta distribuição geográfica pretendeu-se imprimir uma nova dinâmica aos territórios nos quais foram implantados. Mas, coloca-se a questão: será que as escolas superiores agrárias responsáveis, nestas instituições, pelo ensino das ciências agrárias têm vindo a cumprir a sua missão com eficácia? Esta comunicação visa responder a esta questão. Para isso, apresentam-se os resultados da avaliação destas unidades orgânicas no que diz respeito à eficácia organizacional. Os resultados foram obtidos a partir de 63 indicadores que permitem avaliar 3 domínios de eficácia, nomeadamente, o domínio académico, o domínio da motivação e o domínio da adaptação externa.

Em 2005 procedeu-se à recolha dos dados com recurso a um inquérito administrado, directamente, aos presidentes e vice-presidentes das escolas superiores agrárias. O inquérito foi enviado por correio electrónico ao universo em estudo para que todos tivessem a mesma oportunidade de responder. Os resultados, medidos numa escala de *Likert* que varia de 1 (nada importante) a 5 (muito importante), revelam níveis de eficácia globalmente aceitáveis. No domínio académico e no domínio da motivação esses níveis correspondem, respectivamente, a 3,08 e 2,95. O nível de eficácia é mais elevado no domínio da adaptação externa (3,77). De alguma forma, este facto pode ser explicado pela natureza dos subsistemas de ensino superior, nos quais estas unidades orgânicas estão integradas. Igualmente, pode-se afirmar que estas unidades orgânicas poderão vir a contribuir, de forma ainda mais activa, para a dinâmica dos territórios. Para isso, não deverão perder de vista aquele que deve continuar a ser o seu principal objectivo – a procura da excelência.

Palavras-chave: Eficácia Organizacional, Modelo dos Valores Competitivos, Ensino Superior, Ciências Agrárias, Gestão Pública.

Abstract

Polytechnic institutes with agrarian higher education are spread over national territory. This geographic distribution intends to produce a new dynamic to the territories where they are implanted. Within these institutions, the agrarian schools are responsible for the training of agrarian sciences. The addressed question is: Are the agrarian schools fulfilling their mission with effectiveness? This communication intends to answer the question. For this purpose, the results of an evaluation of organizational effectiveness in these organic units are presented. The results were obtained from 63 indicators that allow assessing 3 domains of effectiveness, namely, the academic, motivational and external adaptation domain.

In 2005, the collection of data was prepared through an inquiry applied directly to the presidents and vice-presidents of the agrarian schools. The inquiry was sent by e-mail to the population in study so that all had the same chance to answer. The results, measured in a scale of *Likert* that varies from 1 (nothing important) to 5 (very important), reveal globally acceptable effectiveness levels. In the academic and motivational domain those levels match, respectively, 3.08 and 2.95. The effectiveness level is higher in the external adaptation domain (3.77). This fact can be explained by the higher education subsystems nature in which these organic units are integrated. It can be affirmed that these organic units will be able to contribute in an even more active way for the dynamics of their territories. For that, they must continue pursuing their main objective - the search of the excellence.

Keywords: Organizational Effectiveness, Competitive Values Model, Higher Education, Agrarian Sciences, Public Administration.

1. INTRODUÇÃO

As escolas superiores agrárias encontram-se dispersas por todo o território nacional. Com esta distribuição geográfica pretendeu-se imprimir uma nova dinâmica aos territórios nos quais foram implantadas. Esta comunicação tem como principal objectivo analisar a eficácia organizacional das escolas superiores agrária portuguesas. Para isso, faz-se um breve enquadramento teórico do tema, no qual a falta de consenso em torno do conceito “eficácia organizacional” é analisada. Para colocar alguma ordem na confusão existente usa-se o Modelo dos Valores Competitivos desenvolvido por Quinn e Rohrbaugh (1981 e 1983). Mas, a avaliação da eficácia organizacional no contexto do ensino superior obriga ao uso de critérios e indicadores gerados e validados pelo ápice estratégico. Por essa razão, o trabalho de Cameron (1978) revela-se como o mais adequado servindo, por isso, como base teórica da investigação. A especificidade do objecto do estudo obriga, igualmente, a uma breve referência às características do sector de actividade em análise. Para finalizar a descrição do desenho do estudo empírico faz-se uma breve referência à forma como os dados foram recolhidos e tratados. Finalmente, os resultados da investigação empírica são apresentados de forma a evidenciarem o perfil dos respondentes; as características das organizações; e, por fim, os níveis de eficácia organizacional nos domínios académico, da motivação e da adaptação externa.

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

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. Apesar disso, segundo Vandenbosch 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 desenvolvido por Quinn e Rohrbaugh (1981 e 1983) permite ordenar em quatro dimensões a eficácia organizacional, mitigando a frequente desordem em torno do conceito. De facto, para Kalliath *et al.* (1999), a literatura sobre este modelo sugere que o conteúdo dos quadrantes reflecte a orientação da maioria das organizações face aos valores primários. Para estes investigadores, as dimensões apresentadas em cada quadrante não são, mutuamente exclusivas. Apesar disso, a maioria das organizações destaca algumas destas dimensões em detrimento de outras, expressando determinada dimensão até um dado nível.

Como pode ver-se na figura 1, o Modelo dos Valores Competitivos é construído em torno de **dois eixos** que reflectem diferentes orientações para os valores. O **eixo vertical** reflecte as preferências de estruturação. Por isso, o extremo superior desse eixo corresponde à orientação para a flexibilidade e à ênfase na descentralização e diferenciação; e, o extremo inferior corresponde à orientação para o controlo e à ênfase na centralização e integração. O **eixo horizontal** evidencia a dimensão interna/externa que reflecte o sistema de valores da organização. Dessa forma, contemplam-se duas situações que passam pela manutenção de um sistema sociotécnico ou pela melhoria da sua posição competitiva na sua envolvente.

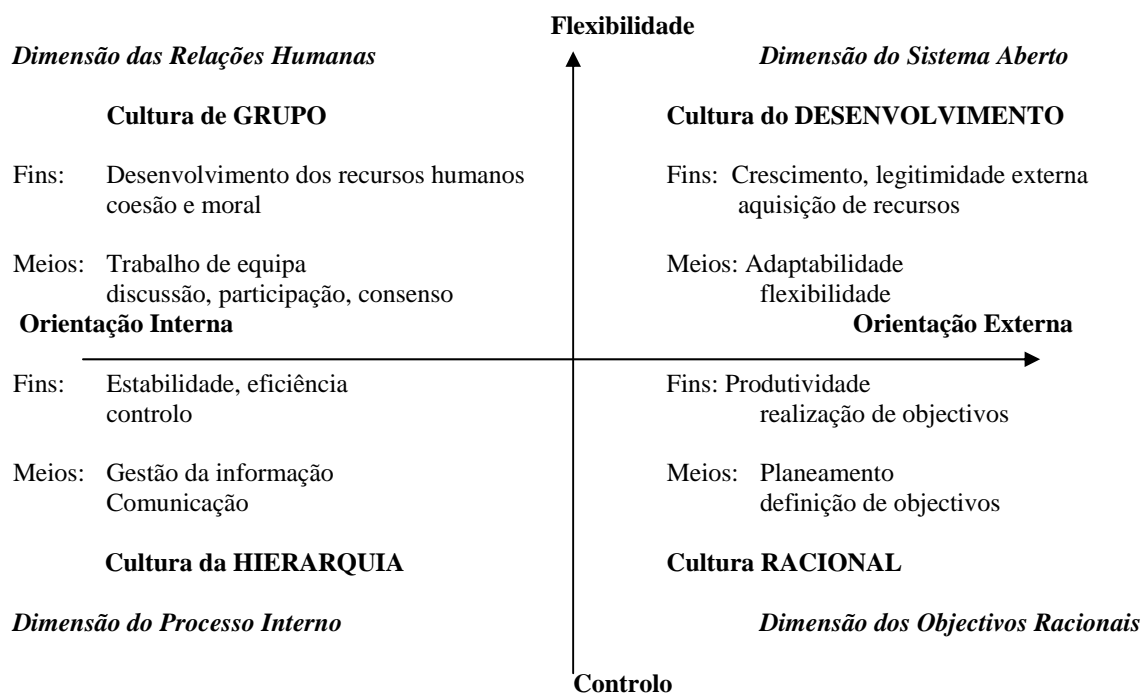


Figura 1 – Modelo dos Valores Competitivos

Fonte: Quinn e Rohrbaugh (1981 e 1983)

Podem-se, igualmente, identificar as **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, segundo Fernandes (2006 e 2007/2008), pode ainda encontrar-se na literatura sobre gestão das organizações outra dimensão de eficácia, nomeadamente, a dimensão **política** que se encontra dispersa pelos diversos quadrantes do modelo. Para Quinn e Rohrbaugh (1981 e 1983), 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 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**. Por fim, a satisfação dos interesses dos constituintes é um critério que, segundo Fernandes (2006 e 2007/2008), permite avaliar a dimensão **política** de eficácia organizacional.

Para perceber que dimensão de eficácia organizacional prepondera nas escolas superiores agrárias usam-se características como os atributos dominantes, a vinculação, a estrutura organizacional, a orientação, o estilo de liderança, a ênfase estratégica, a cultura organizacional e a distribuição do poder, tal como se pode ver no quadro 1.

Quadro 1 – Características das escolas em função da dimensão de eficácia organizacional

Características	Dimensões
Atributos dominantes: ordem, regras e regulamentos	Processo interno
Vinculação: regras, políticas e procedimentos	
Estrutura organizacional: centralizada e burocrática	
Orientação: processos internos	
Estilo de liderança: coordenador, administrador	
Ênfase estratégica: estabilidade, produtividade, operações	
Cultura organizacional: baseada na hierarquia	
Distribuição do poder: órgãos formais	
Atributos dominantes: coesão, participação, trabalho de equipa	Relações Humanas
Vinculação: lealdade, tradição, coesão interpessoal	
Estrutura organizacional: centralizada e orgânica	
Orientação: pessoas	
Estilo de liderança: mentor, facilitador, figura paternal	
Ênfase estratégica: desenvolvimento dos recursos humanos	
Cultura organizacional: baseada no grupo	
Distribuição do poder: <i>Staff</i> (excepto docentes)	
Atributos dominantes: empreendedorismo, criatividade	Sistema Aberto
Vinculação: empreendedorismo, flexibilidade	
Estrutura organizacional: descentralizada e orgânica	
Orientação: aquisição de recursos	
Estilo de liderança: empreendedor, inovador, arrojado	
Ênfase estratégica: inovação, crescimento, novos recursos	
Cultura organizacional: baseada no desenvolvimento	
Distribuição do poder: agentes externos (ex: Estado, comunidade)	
Atributos dominantes: competitividade, prossecução de objectivos	Objectivos racionais
Vinculação: orientação para os objectivos, competição	
Estrutura organizacional: descentralizada e burocrática	
Orientação: realização de objectivos	
Estilo de liderança: decisor, orientado para a realização	
Ênfase estratégica: vantagem competitiva e preponderância no mercado	
Cultura organizacional: baseada na racionalidade	
Distribuição do poder: docentes	

Uma vez que as organizações possuem diferentes características, metas e constituintes, Cameron (1978) considera que cada tipo de organização requer um conjunto único de critérios de eficácia. Assim, devido à especificidade do sector em análise, a avaliação da eficácia organizacional das unidades orgânicas que, em Portugal, se dedicam ao ensino superior das ciências agrárias baseia-se num conjunto de nove critérios de eficácia organizacional concebidos por Cameron (1978), validados e acreditados pela gestão de topo. Como pode ver-se no quadro 2, estes critérios podem ser agrupados em três domínios de actividade, designadamente, o domínio académico, o domínio da adaptação externa e o domínio da motivação. Essencialmente, para Cameron (1978, 1980, 1986a e 1986b), o domínio académico coloca ênfase no ensino, na investigação e no desenvolvimento de actividades quer, dos membros da instituição, quer dos alunos. 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. Por fim, 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.

Quadro 2 – 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 os 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 extra-curricular 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 interação 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, 1986a e 1986b)

3. METODOLOGIA

Como pode observar-se no quadro 3, o **objecto do estudo** caracteriza-se pela homogeneidade de formas estruturais. De facto, a homogeneidade caracteriza o subsistema do ensino politécnico agrário na medida em que o ensino das ciências agrárias é assegurado por escolas superiores agrárias integradas em institutos politécnicos.

Quadro 3 - 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

O objecto do estudo é constituído por oito escolas superiores agrárias que, geograficamente, se encontram distribuídas de forma homogénea por todo o território nacional. Efectivamente, apenas os distritos de Aveiro, Braga, Leiria e Setúbal e a Região Autónoma da Madeira não possuem, no seu território, qualquer unidade orgânica de ensino superior agrário pois nos distritos de Lisboa, Porto, Évora Vila Real e Faro e na Região Autónoma dos Açores, o ensino superior das ciências agrárias é assegurado por unidades orgânicas integradas em universidades.

Para proceder à **recolha de dados** optou-se pelo método da inquirição porque, quando combinado com a técnica do questionário, proporciona maior credibilidade à informação recolhida. Desta forma, evita-se o enviesamento dos resultados por via da influência que o

entrevistador poderia, inadvertidamente, ter sobre o entrevistado. Em 2005, o inquérito foi enviado por correio electrónico ao universo dos inquiridos constituído por 8 presidentes e 15 vice-presidentes. Desta forma, contemplou-se a possibilidade de todos os gestores das escolas superiores agrárias poderem responder ao inquérito.

Pode contestar-se o facto de apenas se interrogarem estes gestores, o que poderia, eventualmente, enviesar os resultados. Mas, quem melhor que estes indivíduos poderia fornecer os dados necessários para o estudo da eficácia organizacional no contexto das escolas superiores agrárias?

A técnica do questionário tem como método complementar o **tratamento estatístico dos dados**. Para o fazer, recorreu-se ao uso do *software* estatístico *SPSS 16.0 (Statistical Package for Social Sciences)* no qual as observações recolhidas para cada uma das variáveis em estudo foram inseridas numa matriz rectangular. A maioria das variáveis são qualitativas podendo, segundo Guimarães e Cabral (1999), Pestana e Gageiro (2005) e Maroco (2007), exprimir-se numa escala nominal ou 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 inquiridos e as características das escolas superiores agrárias. 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* são escalas ordinais, vulgarmente, utilizadas em ciências sociais. Por essa razão, são usadas para avaliar a eficácia organizacional no domínio académico, no domínio da motivação e no domínio da adaptação externa.

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 escolas superiores agrárias	2.1. Dimensão e antiguidade	Frequências relativas
	2.2. Atributos dominantes	
	2.3. Vinculação	
	2.4. Estrutura orgânica	
	2.5. Orientação	
	2.6. Estilo de liderança	
	2.7. Ênfase estratégica	
	2.8. Cultura	
	2.9. Distribuição do poder	
3. Percepção do inquirido acerca de ...	3.1. Domínio académico	Médias
	3.2. Domínio da motivação	
	3.3. Domínio da adaptação externa	

Para Guimarães e Cabral (1999), Pestana e Gageiro (2005) e Maroco (2007), o tratamento estatístico deve ser adequado à natureza das variáveis estudadas. Os dados das 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. Como pode ver-se no quadro 4, o cálculo de frequências relativas revela-se, especialmente, útil para definir o perfil dos respondentes e

caracterizar as escolas estudadas. O cálculo da média e do desvio-padrão são, segundo os mesmos investigadores, 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 podem, segundo Guimarães e Cabral (1999), Pestana e Gageiro (2005) e Maroco (2007), calcular-se medidas de tendência central como a média, a mediana ou a moda já que existe uma ordenação das categorias.

4. PERFIL DOS RESPONDENTES

Como foi referido, o inquérito foi enviado por correio electrónico a todos os dirigentes das escolas superiores agrárias. Desta forma, a probabilidade de resposta era igual para todos os inquiridos. De 15 em 15 dias, foram enviadas mensagens por correio electrónico no sentido de melhorar a taxa de resposta. De facto, nesta fase da elaboração do trabalho, a aportação da experiência e dos conhecimentos dos inquiridos acerca das variáveis investigadas através do preenchimento do inquérito tornava-se imprescindível. Mais tarde, o procedimento descrito viria, a revelar-se muito proveitoso. Dos 23 inquiridos, foram recebidos 20 inquéritos a que corresponde uma taxa de resposta de cerca de 87%.

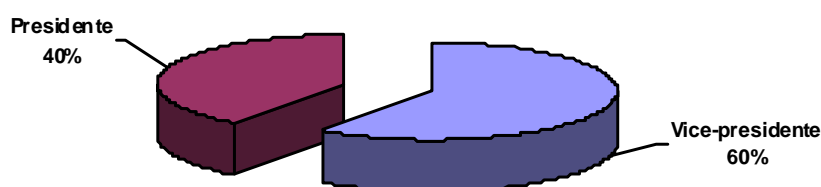


Figura 2 - Distribuição da amostra por cargo desempenhado

Como pode ver-se na figura 2, a amostra é constituída por 40% de presidentes e 60% de vice-presidentes. Os resultados mostram que os líderes das escolas estudadas não delegaram a tarefa de preenchimento do inquérito junto dos seus vice-presidentes. Tal facto é revelador da importância que estes dirigentes atribuíram a esta matéria, uma vez que incluíram o preenchimento do inquérito nas suas sobrecarregadas agendas.

Os resultados globais mostram que a maioria dos respondentes pertence ao género masculino e apenas 35% ao género feminino. A desproporção registada pode indicar algum enviesamento dos resultados uma vez que, no universo em estudo, a proporção de indivíduos do género masculino e do género feminino é de 56,5% e 43,5%, respectivamente. De facto, esta situação parece reflectir uma maior predisposição dos indivíduos do género masculino para responderem ao inquérito.

No que diz respeito ao grau académico dos respondentes, os resultados apontam para a preponderância do grau de doutor (60%). Note-se que 30% dos respondentes possuem o grau de mestre e apenas 10% são licenciados. Estes resultados permitem concluir acerca da elevada qualidade dos intervenientes no estudo que, por sua vez, permitem elevar as expectativas colocadas no contributo que estes indivíduos poderão dar no que diz respeito à avaliação da eficácia das escolas superiores agrárias.

Antes de abordar a temática relativa à categoria profissional dos inquiridos convém esclarecer que o ECDP¹ (Estatuto da Carreira Docente Politécnica) inclui três categorias, designadamente,

¹ Decreto-Lei n.º 185/81, de 1 de Julho.

Assistente, Professor Adjunto e Professor Coordenador. Globalmente, a categoria de Professor Adjunto é predominante, representando cerca de 90% dos respondentes. Os restantes 10% correspondem a Professores Coordenadores.

No que diz respeito à idade dos inquiridos, a média global é de 41,2 anos e o desvio-padrão de 5,00, a que corresponde um coeficiente de variação de 12,1%. O mais jovem possui 35 anos e o mais idoso possui 51 anos de idade.

5. CARACTERÍSTICAS DAS ESCOLAS SUPERIORES AGRÁRIAS

No ano lectivo de 2004/2005, a dimensão das escolas superiores agrárias, medida pelo número de alunos inscritos neste ano lectivo, situava-se, para 85% dos respondentes, entre os 101 e 1000 alunos. Para os restantes 15% dos dirigentes, as escolas estudadas tinham uma dimensão que variava entre os 1001 e 5000 alunos.

No que diz respeito à antiguidade verifica-se que 30% dos inquiridos pertencem a escolas relativamente recentes pois foram criadas entre os 6 e os 15 anos atrás. É de realçar que uma percentagem importante (45%) situa as suas escolas entre os 16 e 25 anos. Por fim, 10% dos respondentes dirigem escolas que têm entre 26 e 35 anos e 15% com mais de 50 anos.

Como pode ver-se no quadro 5, para 40% dos dirigentes, a coesão, participação, trabalho de equipa são atributos dominantes. Uma percentagem, igualmente, importante de dirigentes opina de forma diferente pois consideram que a ordem, as regras, os regulamentos são aspectos que distinguem as escolas que dirigem. Para 50% dos dirigentes, estas escolas possuem um vínculo mais forte à prossecução de objectivos e à competição do que as organizações nas quais estão integradas. Por isso, não é de estranhar que, para 70% dos dirigentes, as escolas estejam, claramente, orientadas para a realização de objectivos. A este facto não estará alheio o estilo de liderança que, para 60% dos dirigentes, está orientado para a decisão e para a realização de objectivos.

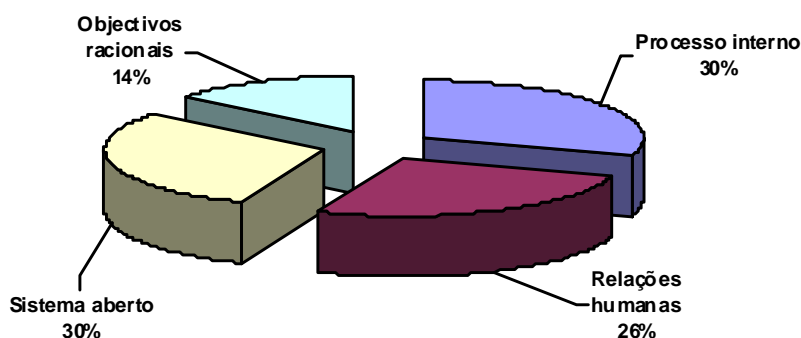
A ênfase estratégica colocada, por 60% dos dirigentes, na inovação, no crescimento e na aquisição de novos recursos revela grande abertura das escolas face ao ambiente externo. A cultura organizacional das escolas superiores agrárias assenta, predominantemente, no grupo. Apesar disso, 40% dos dirigentes entendem que a cultura organizacional das unidades que dirigem assenta no desenvolvimento (20%) e na racionalidade (20%).

Ao contrário da tese defendida por Duncan (1972) e Mintzberg (1986 e 1996), o poder não está disperso pelos especialistas, ou seja, pelos docentes. Efectivamente, para uma grande maioria dos dirigentes (90%), o poder está concentrado nos órgãos formais, o que justifica a opinião dos dirigentes acerca da estrutura organizacional das escolas. De facto, 50% dos dirigentes consideram que as escolas possuem uma estrutura organizacional centralizada e orgânica devido à predominância da supervisão directa. Igualmente, uma percentagem importante (30%) destes dirigentes considera que a estrutura organizacional é centralizada e burocrática devido à padronização dos processos.

Quadro 5 – Características das Escolas Superiores Agrárias

Características	Descrição	Frequências relativas
Atributos dominantes	Ordem, regras e regulamentos	30,0%
	Coesão, participação, trabalho de equipa	40,0%
	Competitividade, prossecução de objectivos	10,0%
	Empreendedorismo, criatividade	20,0%
Vinculação	Regras, políticas e procedimentos	40,0%
	Lealdade, tradição, coesão interpessoal	10,0%
	Orientação para os objectivos, competição	50,0%
	Empreendedorismo, flexibilidade	
Estrutura organizacional	Centralizada e burocrática	30,0%
	Centralizada e orgânica	50,0%
	Descentralizada e burocrática	20,0%
	Descentralizada e orgânica	
Orientação	Processos internos	20,0%
	Pessoas	10,0%
	Realização de objectivos	70,0%
	Aquisição de recursos	
Estilo de liderança	Coordenador, administrador	10,0%
	Mentor, facilitador, figura paternal	20,0%
	Decisor, orientado para a realização	60,0%
	Empreendedor, inovador, arrojado	10,0%
Ênfase estratégica	Estabilidade, produtividade, operações	10,0%
	Desenvolvimento dos recursos humanos	30,0%
	Vantagem competitiva e preponderância no mercado	
	Inovação, crescimento, novos recursos	60,0%
Cultura organizacional	Baseada na hierarquia	10,0%
	Baseada no grupo	50,0%
	Baseada na racionalidade	20,0%
	Baseada no desenvolvimento	20,0%
Distribuição do poder	Órgãos formais	90,0%
	Staff (excepto docentes)	
	Docentes	10,0%
	Agentes externos (ex: Estado, comunidade)	

Quando as características organizacionais se agregam em função das dimensões de eficácia do Modelo dos Valores Competitivos, as escolas superiores agrárias colocam em evidência o carácter multi-dimensional subjacente à construção do conceito de eficácia organizacional, tal como pode ver-se na figura 3.


Figura 3 – Dimensões de Eficácia Organizacional

Verifica-se, assim que as características relacionadas com a dimensão do sistema aberto e com a dimensão do processo interno ganham relevância em detrimento das características relacionadas com a dimensão dos objectivos racionais e com a dimensão das relações humanas. Esta situação é reveladora de uma abertura das escolas face ao meio ambiente externo, que denuncia uma maior susceptibilidade de serem influenciadas e, simultaneamente, uma maior capacidade de intervenção junto dos agentes externos, nomeadamente, no que diz respeito ao apoio que estas unidades podem prestar à comunidade através do fornecimento de serviços. As escolas analisadas estão também muito orientadas para os processos internos, deixando em segundo plano os recursos humanos e a prossecução de objectivos.

6. EFICÁCIA ORGANIZACIONAL NO DOMÍNIO ACADÉMICO

Os resultados relativos à eficácia das escolas no domínio académico mostram que, dos cinco indicadores que obtiveram maior média, três são apropriados para medir o critério de desenvolvimento académico dos alunos, designadamente, o trabalho/estudo extra-escolar desenvolvido pelos alunos (3,70), o nível de desenvolvimento académico (3,40) e o nível de realização académica (3,30).

Quadro 6 – Indicadores de Eficácia no Domínio Académico

Indicadores	Médias
Grau de actualização dos conhecimentos ministrados ²	4,00
Trabalho/estudo extra-escolar desenvolvido pelos alunos ¹	3,70
Nível de desenvolvimento académico ¹	3,40
Nível de desenvolvimento profissional ²	3,40
Nível de realização académica ¹	3,30
Importância do desenvolvimento pessoal ³	3,30
Assistência dos docentes a conferências profissionais ²	3,20
Ênfase em actividades extra-curriculares ³	3,20
Oportunidades para o desenvolvimento pessoal ³	3,00
Número de publicações dos docentes ²	2,90
Número de alunos que concluem a sua formação ¹	2,90
Crescimento não académico ³	2,70
Ênfase em actividades não académicas ¹	2,50
Prémios recebidos pela organização ²	1,90

1. Indicador que permite avaliar o desenvolvimento académico dos alunos.

2. Indicador que permite avaliar o desenvolvimento profissional e qualidade da escola.

3. Indicador que permite avaliar o desenvolvimento pessoal dos alunos.

Apesar disso, como pode ver-se no quadro 6, o indicador que regista a maior média (4,00) é um indicador adequado para avaliar o critério de desenvolvimento profissional e qualidade da escola e mede o grau de actualização dos conhecimentos ministrados.

Quadro 7 – Eficácia no Domínio Académico

Critérios	Médias
Desenvolvimento académico dos alunos	3,30
Desenvolvimento profissional e qualidade da escola	3,00
Desenvolvimento pessoal dos alunos	2,86
Eficácia organizacional no domínio académico	3,08

O quadro 7 mostra que o maior contribuinte para a eficácia no domínio académico é o critério

de desenvolvimento académico dos alunos com uma média de 3,30. O critério de desenvolvimento profissional e qualidade da escola e o critério de desenvolvimento pessoal dos alunos acabam por ter contributos similares pois as suas médias são 3,00 e 2,86, respectivamente. Como se pode constatar no quadro 6, os níveis registados para a bateria de indicadores são sofríveis. Assim sendo, não é de estranhar que o nível de eficácia das escolas superiores agrárias no domínio académico seja apenas satisfatório (3,08).

7. EFICÁCIA ORGANIZACIONAL NO DOMÍNIO DA MOTIVAÇÃO

Os indicadores de eficácia das escolas superiores agrárias no domínio da motivação que, constam do quadro 8, revelam que o elevado grau de relacionamento entre docentes e alunos (4,50) contribui para a saúde organizacional das escolas. Pelo contrário, as médias elevadas obtidas pelos indicadores que medem o nível de atritos resultantes da insatisfação dos alunos e o número de queixas recebidas de alunos são reveladores da insatisfação educacional dos mesmos.

Quadro 8 – Indicadores de Eficácia no Domínio da Motivação

Indicadores	Médias
Grau de relacionamento entre docentes e alunos ³	4,50
Atritos resultantes da insatisfação dos alunos ¹	4,50
Queixas recebidas de alunos ¹	4,20
Capacidade de resolução de problemas ³	4,00
Uso do talento e habilidades individuais ³	3,90
Participação da tomada de decisão ³	3,90
Equidade no tratamento e nas recompensas ³	3,80
Nível de saúde organizacional ³	3,60
Intensidade do planeamento estratégico ³	3,60
Nível de orientação intelectual ³	3,50
Insatisfação demonstrada pelos alunos ¹	3,50
Grau de supervisão e controlo ³	3,40
Nível de <i>feedback</i> obtido ³	3,30
Satisfação dos docentes com o emprego ²	3,30
Satisfação dos docentes com a escola ²	3,30
Nível de poder associado à participação ³	3,30
Preferência dos docentes por esta unidade orgânica ²	3,20
Níveis de confiança ³	3,20
Adequação do reconhecimento e da recompensa ³	3,20
Preferência do administrador por esta instituição ²	3,20
Espírito académico manifestado pelos alunos ¹	3,10
Satisfação do administrador com a escola ²	3,10
Grau de relacionamento interdepartamental ³	3,00
Presença de um ambiente de cooperação ³	3,00
Satisfação do administrador com o emprego ²	3,00
Grau de centralização da liderança ³	2,90
Flexibilidade da administração ³	2,90
Níveis de conflito e frustração ³	2,80

1. Indicador que permite avaliar a satisfação educacional do aluno.

2. Indicador que permite avaliar a satisfação profissional do *staff* da escola.

3. Indicador que permite avaliar a saúde organizacional.

A observação do quadro 9 é reveladora da opinião pessimista que os dirigentes das escolas superiores agrárias têm acerca da eficácia organizacional no domínio da motivação. Neste domínio o critério de satisfação educacional dos alunos é o que regista a média mais baixa (2,23),

sendo a avaliação dos critérios de satisfação profissional dos membros da escola e de saúde organizacional moderados.

Quadro 9 – Eficácia no Domínio da Motivação

Critérios	Médias
Satisfação educacional do aluno	2,23
Satisfação profissional dos membros da escola	3,18
Saúde organizacional	3,43
Eficácia organizacional no domínio da motivação	2,95

8. EFICÁCIA ORGANIZACIONAL NO DOMÍNIO DA ADAPTAÇÃO EXTERNA

Nas escolas superiores agrárias, o indicador que mede a ênfase colocada nas relações com a comunidade é aquele que, como pode ver-se no quadro 10, regista a média mais elevada.

Quadro 10 – Indicadores de Eficácia no Domínio da Adaptação Externa

Indicador	Médias
Ênfase nas relações com a comunidade ²	4,40
Poder de atracção de alunos da região ³	4,30
Número de empregos obtidos dentro da área de formação ¹	4,10
Importância que a educação para a carreira e para a obtenção de emprego têm para a escola ¹	4,10
Adaptabilidade face ao ambiente externo ²	4,00
Número de cursos orientados para a carreira ¹	3,90
Patrocínio de acções junto da comunidade ²	3,90
Reputação nacional da unidade orgânica ³	3,80
Poder de atracção de alunos de outras regiões ³	3,80
Grau de cumprimento dos objectivos de carreira ¹	3,70
Poder de atracção de docentes ³	3,70
Número de empregos obtidos como primeira escolha ¹	3,60
Serviço comunitário dos membros da escola ²	3,50
Capacidade para adquirir recursos ³	3,40
Poder de atracção de recursos financeiros ³	3,30
Actividades profissionais desenvolvidas fora da escola ²	2,80

1. Indicador que permite avaliar o desenvolvimento da carreira dos alunos.

2. Indicador que permite avaliar a abertura do sistema e interacção com a comunidade.

3. Indicador que permite avaliar a capacidade para adquirir recursos.

Apesar da avaliação da eficácia organizacional no domínio da adaptação externa estar mais dependente de critérios como a capacidade para adquirir recursos e o desenvolvimento da carreira dos alunos, não rejeita o critério que mede a abertura do sistema e interacção com a comunidade. De facto, como pode ver-se no quadro 10, os indicadores que medem a ênfase nas relações com a comunidade, o número de cursos orientados para a carreira e o nível de acções junto da comunidade registam, respectivamente, a segunda, a sexta e a oitava médias mais elevadas.

O quadro 11 mostra que as escolas superiores agrárias possuem maior eficácia organizacional no domínio da adaptação externa do que no domínio da motivação (2,95) e domínio académico (3,08).

Quadro 11 – Eficácia no Domínio da Adaptação Externa

Critérios	Médias
Desenvolvimento da carreira dos alunos	3,88
Abertura do sistema e interacção com a comunidade	3,72
Capacidade para adquirir recursos	3,72

9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados mostraram que os níveis de eficácia nos diferentes domínios são, globalmente, aceitáveis. Pela negativa, destaca-se o domínio da motivação com uma média de 2,95 que evidencia a menor eficácia das escolas superiores agrárias no que diz respeito aos critérios de saúde organizacional, satisfação profissional dos membros da escola e satisfação educacional do aluno. Aliás, a insatisfação educacional do aluno cuja média é de 2,23 evidencia ou contribui, em grande medida, para o abaixamento dos níveis de eficácia globais.

Pela positiva, destaca-se o domínio da adaptação externa com uma média de 3,77, que é reveladora da ênfase estratégica colocada na inovação, crescimento e em novos recursos. Pode-se, por isso, afirmar que as escolas superiores agrárias estão abertas ao exterior e possuem uma grande capacidade de interação com a comunidade.

O nível de eficácia no domínio académico é satisfatório. No entanto, a média de 3,08 coloca em evidência a necessidade das escolas estudadas fazerem um esforço suplementar no sentido de melhorarem o desenvolvimento pessoal e académico dos alunos e, em especial, do seu *staff*, de forma a elevar as qualificações profissionais e, por essa via, a qualidade da escola.

Os resultados mostram que muito há a fazer nas escolas superiores agrárias. De facto, estas escolas poderão vir a contribuir, de forma ainda mais activa, para a dinâmica dos territórios. Para isso, não deverão perder de vista aquele que deve continuar a ser o seu principal objectivo – a procura da excelência.

10. BIBLIOGRAFIA

- Altschuld, J. e Zheng, H., (1995), Assessing the Effectiveness of Research Organizations: An Examination of Multiple Approaches, *Evaluation Review*, Vol. 19, nº. 2, pp. 197-216.
- Cameron, K., (1980), Critical Questions in Assessing Organizational Effectiveness, *Organizational Dynamics*, Vol. 9, nº. 2, pp. 66-80.
- Cameron, K., (1978), Measuring Organizational Effectiveness in Institutions of Higher Education, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 23, nº.4, pp. 604-632.
- Cameron, K., (1986a), Effectiveness as Paradox: Consensus and Conflict in Conceptions of Organizational Effectiveness, *Management Science*, Vol. 32, nº. 5, pp. 539-553.
- Cameron, K., (1986b), A Study of Organizational Effectiveness and its Predictors, *Management Science*, Vol. 32, nº. 1, pp. 87-112.
- Duncan, R., (1972), Characteristics of Organizational Environment and Perceived Environmental Uncertainty, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, nº. 3, pp. 313-327.
- Fernandes, A., (2007/2008), Metodologia de Avaliação da Eficácia Organizacional para o Ensino Superior, *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, Vol. 6, nº. 4/Vol. 7, nº. 1, pp. 77-87.
- Fernandes, A., (2006), Paradigmas de Eficácia Organizacional, *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, Vol. 5, nº. 3, pp. 36 -46.
- Guimarães, R. e Cabral, J., (1999), *Estatística*, Lisboa: McGraw Hill.

- Kalliath, T., Bluedorn, A. e Gillespie, D., (1999), A Confirmatory Factor Analysis of the Competing Values Instrument, *Educational & Psychological Measurement*, Vol. 59, nº. 1, pp. 143-158.
- Lewin, A. e Minton, J., (1986), Determining Organizational Effectiveness: Another Look and an Agenda for Research, *Management Science*, Vol. 32, nº. 1, pp. 514 – 538.
- Maroco, J., (2007). *Análise estatística com utilização do SPSS*. 3ª Edição. Lisboa. Edições Sílabo.
- Mintzberg, H., (1986), *Le Pouvoir dans les Organisations*, Paris: Les Éditions d’Organisation.
- Mintzberg, H., (1996), *Estrutura e Dinâmica das Organizações*, Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Pestana, M. e Gageiro, J., (2005), *Análise de dados para ciências sociais. A complementaridade do SPSS*. 4ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo.
- Quinn, R. e Rohrbaugh, J., (1981), A Competing Values Approach to Organisational Effectiveness, *Public Productivity Review*, Vol. 5, nº. 2, pp. 122-140.
- Quinn, R. e Rohrbaugh, J., (1983), A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis, *Management Science*, Vol. 29, nº. 3, pp. 363-377.
- Robbins, S., (1990), *Organization Theory: Structure, Design, and Applications*, New Jersey: Prentice Hall.
- Thibodeaux, M. e Favilla, E., (1995), Strategic Management and Organizational Effectiveness in Colleges of Business, *Journal of Education for Business*, Vol. 70, nº. 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, nº. 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, nº. 1, pp. 109-122.