

# A problemática da eficácia organizacional

Por António José Gonçalves Fernandes

Devido à inexistência de uma conceptualização compreensível acerca da organização, proliferam inúmeras interpretações acerca do significado de eficácia. Este trabalho apresenta também as dimensões de eficácia contidas em cada um dos quadrantes do Modelo dos Valores Competitivos, que permite colocar alguma ordem na confusão gerada pela dificuldade em descrever e quantificar a eficácia organizacional.

Segundo Luthans et al. (1988), a eficácia organizacional é, universalmente, aceite como o maior objectivo da gestão moderna. Apesar disso, para Gold (1998), o desacordo prepondera quando se trata de definir eficácia organizacional. Contudo, segundo Cameron (1985), a eficácia organizacional é central e não pode ser ignorada pela teoria organizacional e pela investigação. Por isso, este artigo pretende explorar a problemática à volta do tema, analisando o conceito e, simultaneamente, distinguindo-o de outros. Para o efeito, aborda-se a questão da falta de consenso entre as diferentes abordagens ao tema e, finalmente, apresentam-se as diferentes dimensões de eficácia contidas no Modelo dos Valores Competitivos desenvolvido por Quinn e Rohrbaugh (1983).

Barnard (1968) divide o desempenho em eficiência e eficácia. Parcialmente de acordo, Lawrence e Dyer (1983) entendem que o desempenho reside no equilíbrio entre eficiência e inovação. Wilson e Bailey (1990) argumentam que o desempenho deve ser percebido em termos de produtividade, flexibilidade e ausência de tensões dentro da organização. Para Hall (1996), o conceito de eficácia é, geralmente, definido como a capacidade que a organização detém para atingir os seus objectivos. Segundo Elmuti et al. (1996), as organizações eficazes são aquelas que produzem produtos de alta qualidade e que se adaptam de forma mais eficaz às mudanças ambientais mantendo, simultaneamente, o nível de satisfação dos membros dessa organização. Para Zellars e Fiorito (1999), esta falta de consenso acontece porque a definição depende, em grande medida, da orientação do investigador.

## Problemática

Para Altschuld e Zheng (1995), a eficácia organizacional foi e continua a ser o tema central da teoria e prática da teoria organizacional. Nesta linha, Thibodeaux e Favilla (1996) defendem que a eficácia organizacional serviu, durante o século passado, como 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 porque, citando Altschuld e Zheng (1995), falta uma perspectiva unificadora sobre o que avaliar e como avaliar. Simultaneamente, segundo Robbins (1990), parece haver concordância quanto ao carácter multidimensional (adaptabilidade, flexibilidade e produtividade) de que se reveste o conceito embora, na óptica de Venkatraman e Ramanujam (1987), não haja acordo quanto à natureza dessas mesmas dimensões.

## Conceptualização

Schmitt e Pulakos (1985) consideram que a satisfação do trabalhador está relacionada com variáveis individuais e organizacionais de eficácia. Por outro lado, os políticos vêem no planeamento estratégico e nas interações com a estrutura a solução para aumentar a eficácia. Numa perspectiva financeira, a eficácia organizacional pode ser equi-parada ao lucro. Uline e Miller (1998) definem a eficácia organizacional como a capacidade da organização para mobilizar os seus centros de poder para a acção/produção e adaptação. Outros, como Ridley e Mendoza (1993), fazem referência ao erro comum que reside na confusão entre eficácia e eficiência. De facto, apesar da eficiência ser essencial para o funcionamento eficaz da organização, uma

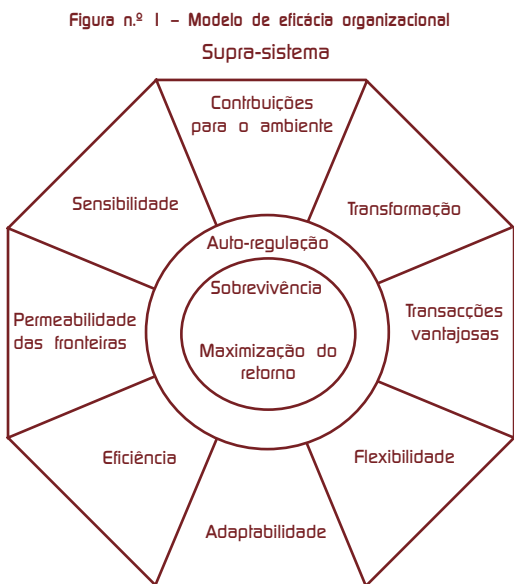


António José Gonçalves Fernandes

- Docente da Escola Superior Agrária do Instituto Politécnico de Bragança
- TOC nº 37180

organização pode ser eficiente sem ser eficaz. Por isso, uma aprofundada conceptualização de eficácia organizacional deve ir mais além da eficiência. Assim, para Grant (1999), eficácia implica flexibilidade, responsabilidade e a geração contínua de inovação. Por seu lado, Cameron (1985) faz a distinção entre qualidade, eficiência e excelência. Para este investigador a qualidade é definida como a ausência de erros enquanto a eficiência não é mais do que um rácio que mede a capacidade que a organização possui na transformação de *inputs* em *outputs*. A excelência está relacionada com os princípios de gestão, designadamente, o planeamento estratégico, a participação dos empregados e empowrment, a liderança democrática e a orientação para o cliente.

Ridley e Mendoza (1993) consideram que a definição de eficácia organizacional em termos de eficiência interna ignora toda a envolvente externa à organização. Por isso, para estes investigadores, a perspectiva do sistema aberto é mais abrangente uma vez que coloca em evidência, não só as ligações ao supra-sistema, mas também considera igualmente importantes, as interações internas, como se pode ver na Figura n.º 1.



Fonte: Ridley e Mendoza [1993]

O modelo proposto por Ridley e Mendoza (1993) é composto por onze processos que contribuem para a eficácia organizacional. A sobrevivência e a maximização do retorno são centrais enquanto os restantes nove processos servem de suporte à eficácia organizacional. De entre estes, a auto-regulação é aquele que assume um carácter mais geral

e que funciona como um processo intermédio. Os oito restantes interagem não só entre si mas também com os processos de nível mais elevado.

**Modelo dos valores competitivos**

Como se pode ver na Figura nº 2, Quinn e Rohrbaugh (1983) utilizaram o modelo dos valores competitivos como ferramenta para examinarem a relação entre cultura e eficácia organizacional e, dessa forma, poderem explicar as diferenças entre os valores por detrás das dimensões ou paradigmas de eficácia organizacional.

**Figura n.º 2 - Modelo dos Valores Competitivos da eficácia organizacional**



Fonte: Quinn e Rohrbaugh [1983]

O modelo é construído em torno de dois eixos que reflectem diferentes orientações para os valores. O eixo vertical reflecte as preferências de estruturação e designa-se de flexibilidade/controlo. O extremo superior desse eixo corresponde à orientação para a flexibilidade dando ênfase à descentralização e à diferenciação. 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 no seu entorno.

Para Kalliath et al. (1999), a literatura sobre o modelo dos valores competitivos sugere que o conteú-

do 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 enfatiza algumas destas dimensões em detrimento de outras. Por essa razão, segundo estes investigadores, este modelo constitui uma valiosa ferramenta uma vez que permite pôr alguma ordem na frequente confusão em torno do conceito de eficácia organizacional. Efectivamente, este modelo permite identificar quatro dimensões de eficácia, nomeadamente, económica, humana, sistémica e racional.

### Conclusão

Ao conceito de eficácia organizacional está associada alguma controvérsia resultante do facto de não existir uma conceptualização compreensível acerca da organização. Tal facto justifica a pesquisa bibliográfica e a consequente revisão da literatura acerca de algumas das teorias que mais marcaram a evolução da teoria organizacional e que, como tal, contribuíram para o desenvolvimento dos critérios de eficácia organizacional uma vez que, como se pôde verificar, o conceito difere de acordo com a perspectiva através da qual as organizações são examinadas. Por isso, em próximos artigos, estudam-se algumas das contribuições que mais marcaram a teoria organizacional, devidamente enquadradas em cada um dos quadrantes do Modelo dos Valores Competitivos e que representam as dimensões de eficácia identificadas por Quinn e Rohrbaugh (1983). ★

(Texto recebido pela CTOC em Dezembro de 2004)

### 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.

Barnard, C. (1968), *The Functions of the Executive*, Harvard University Press.

Cameron, K. (1985), *Institutional effectiveness in higher education: an introduction*, *The Review of Higher Education*, vol. 9, n.º 1.

Dunphy, D. e Stace, D. (1988), *Transformational And Coercive Strategies For Planned Organizational Change: Beyond De Organizational Development Model*, *Organizational Studies*, vol. 9, n.º 3.

Elmuti, D., Kathawala, Y. e Manippallil, M. (1996), *Are total quality management programmes in higher education worth the effort?*, *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 13, n.º 6.

Gold, J. (1998), *Telling the Story os Organizational Effectiveness*, *Career Development International*, vol. 3, n.º 3.

Grant, R. (1999), *Transforming Uncertainty Into Success: The Strategic Leadership Forum 1999*, *Strategy & Leadership*, vol. 27, n.º 4 e 5.

Hall, R. (1996), *Organizations, structures, processes and outcomes*, Prentice Hall.

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.

Luthans, F., Welsh, D. e Taylor III, L. (1988), *A Descriptive model of Managerial Effectiveness*, *Group & Organization Studies*, vol. 13, n.º 2.

Quinn, R. e Rohrbaugh, J. (1983), *A Spatial Model Of Effectiveness Criteria Towards A Competing Values Approach To Organisational Analysis*, *Management Science*, vol. 29, n.º 3.

Ridley, C. e Mendoza, D. (1993), *Putting Organizational Effectiveness Into to Practice: The Preeminent Consultation Task*, *Journal of Counseling & Development*, vol. 72, n.º 1.

Robbins, S. (1990), *Organization Theory: structure, design, and applications*, Prentice Hall.

Schmitt, N. e Pulakos, E. (1985), *Predicting Job Satisfaction from life satisfaction: is there a general satisfaction factor?*, *International Journal of Psychology*, vol. 20, n.º 1.

Thibodeaux, M. e Favilla, E. (1996), *Organizational Effectiveness and commitment trough Strategic Management*, *Industrial Management & Data Systems*, vol. 96, n.º 5.

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.

Wilson, C. e Bailey, D. (1990), *Organizational correlates of citizens' participation association effectiveness*, *Urban Education*, vol. 25, n.º 2.

Zellars, K. e Fiorito, J. (1999), *Evaluations of organizational effectiveness among HR managers: Cues and implications*, *Journal of Managerial Issues*, vol. 11, n.º 1.