

# Eficácia e Eficiência Organizacionais

*António Robalo\**

O presente artigo procura mostrar de que forma a Teoria das Organizações pode contribuir, complementarmente à teoria do Management, para a explicação da eficiência/eficácia organizacionais. São passadas em revista três perspectivas básicas neste campo: a centrada nos objectivos, a sistémica e a corporizada no "multiple constituency model".

## 1. INTRODUÇÃO

O que se entende por organização eficiente?

As várias disciplinas que se ocupam do estudo das organizações procuram, de forma mais ou menos explícita, estabelecer as condições em que uma organização pode ser classificada de eficiente.

A par de eficiência, outros termos poderão ser usados, como eficácia, desempenho, performance, se bem que o seu significado não seja idêntico.

No presente artigo procura-se esclarecer o modo como na teoria das organizações<sup>(1)</sup> são definidos estes conceitos, particularmente os mais utilizados de eficácia e de eficiência, e em que condições é uma organização eficaz e/ou eficiente.

Respostas nesta área deveriam aparentemente ser procuradas em primeiro lugar nas teorias de gestão ou na teoria económica. As contribuições das diferentes disciplinas deverão ser encaradas menos em termos de concorrência e mais em termos de complementaridade, afigurando-se útil tentar uma integração entre as várias abordagens

disciplinares de modo a alcançar uma melhor explicação do tema em análise.

Penso não ser polémica a necessidade de se olhar de forma complementar para as diferentes contribuições teóricas. A integração dessas contribuições, embora desejável, permanece em parte um objectivo ideal e dificilmente realizável, devido quer à dificuldade de se proceder a essa integração, e por via disso à escassez de tentativas para o fazer, quer ao facto de os autores que trabalham numa dada orientação ou perspectiva frequentemente ignorarem as outras contribuições disciplinares.

Daí que se possa então considerar que o interesse do presente artigo consiste em tentar distinguir de que forma as teorias organizacionais analisadas contribuem ou não, complementarmente à teoria de Management, para a explicação da eficiência e eficácia.

\* Docente do ISCTE.

## 2. RAZÕES DE SUCESSO

Quando se olha para determinada empresa com elevado desempenho é geralmente possível, sem grande dificuldade, identificar a causa imediata desse sucesso: por exemplo o ter-se colocado num nicho de mercado em expansão, o ter conseguido em termos de tecnologia de processo ou de produto um avanço real face às empresas concorrentes, o dispor de uma força agressiva de vendas que suplanta as rivais, etc.. Um ou outro destes factores poderá explicar em cada caso concreto o maior sucesso conseguido.

Mas o que interessará serão os factores que, sendo suficientemente importantes e universais, forneçam uma explicação para a maioria das situações.

Se adicionássemos numa lista todos os factores diferentes que para cada empresa em concreto são importantes, facilmente atingiríamos um número bastante elevado. Concentrando-nos porém apenas nos mais importantes, não é seguro que um número reduzido deles, mesmo se tomados em conjunto, consiga explicar uma percentagem significativa da variação – em termos de eficiência – que se regista entre a maioria das empresas.

No campo do Management as tentativas para identificar os factores de sucesso empresarial datam do surgimento da própria teoria do Management. A procura desses factores tem-se revelado em grande medida sem sucesso. E em casos em que se identificam factores ou condições de sucesso, de boa performance, rapidamente se verificam tais factores ou condições não possuírem ou a relevância ou a universalidade que se lhes atribuiu.

Como exemplo pode apontar-se o trabalho de Peters/Waterman (1982) que com base no conhecimento e no estudo de várias grandes empresas isolaram oito factores ou princípios que no seu entender caracterizam as empresas com sucesso:

- Inclinação para a acção
- Proximidade do cliente
- Autonomia e espírito de empresa
- Produtividade pelas pessoas
- Sistema de valores actuante
- Manter-se no negócio base
- Organização simples e flexível
- Direcção simultaneamente apertada e flexível

No entanto, e a despeito da importância que estes factores possam efectivamente ter, verificou-se que pouco tempo passado após a divulgação do trabalho de Peters/Waterman, já algumas das empresas tidas por exemplares estavam com dificuldades e numa situação em que não poderiam ser apontadas como empresas de sucesso. O exemplo pretende ilustrar, não que as condições isoladas pelos autores sejam irrelevantes, mas sim a dificuldade de nesta matéria se obterem resultados universais.

O mesmo se poderá pensar das teorias e metodologias, frequentemente avançadas (de forma comercialmente agressiva) por consultores de gestão ou por empresas de consultadoria e que constituem a moda durante algum tempo.

No Management, cada área específica tenderá a enfatizar os factores mais directamente relacionados com a sua especialidade – por ex. Marketing, Gestão da Produção, Finanças, etc.. Será talvez no campo da Estratégia de Empresa que se poderá esperar uma análise mais global já que este campo tem que ver com a direcção e condução da empresa como um todo.

Estudos baseados no PIMS («Profit Impact of Market Strategy») chamam a atenção para a quota de mercado, para a qualidade do produto/serviço, para as despesas em Marketing, para as despesas em Investigação e Desenvolvimento e para a extensão da linha de produtos, entre outros factores. A quota de mercado, ou melhor, a quota relativa de mercado face aos mais directos concorrentes é um dos factores mais frequentemente sugeridos na literatura sobre estratégia e pedra base dos mais conhecidos modelos desta área.

Na teoria económica, a Economia Industrial é talvez o ramo mais próximo da realidade empresarial e o que tenta com base em resultados empíricos, apresentar um quadro explicativo para o comportamento e resultados empresariais. O paradigma clássico sustenta que a estrutura da indústria influencia a conduta da firma e esta por sua vez influencia a performance (das empresas e do sector). Em termos empíricos o mais frequente é investigar-se a relação entre estrutura de mercado e performance. Entre os factores apontados como tendo influência na performance contam-se, por exemplo, o número e dimensão dos concorrentes, a taxa de concentração, as barreiras à entrada, a

elasticidade da procura, a diferenciação dos produtos.

No campo do «Comportamento Organizacional», os factores julgados mais relevantes são, como é de esperar, de natureza bastante diferente.

Olhando do exterior de cada uma das disciplinas, mais se torna evidente a necessidade de relativização das proposições formuladas. Os factores valorizados pela perspectiva comportamental, de índole sobretudo psicológica e referidos a indivíduos e grupos têm seguramente importância, assim como os factores relacionados com a estrutura de mercado, de índole económica. Cada tipo de factores por si só não poderá porém reivindicar a explicação cabal para as diferenças de desempenho empresarial que se observam.

Concluindo, as teorias organizacionais poderão contribuir, a par de outras disciplinas, para a explicação da eficiência empresarial. De que forma e com que relevância são questões a esclarecer neste trabalho.

### 3. EFICIÊNCIA E EFICÁCIA

Os termos eficiência e eficácia não são equivalentes, se bem que a distinção entre eles nem sempre seja estabelecida da mesma forma.

Eficiência tem genericamente que ver com o modo como se obtêm determinados resultados. Um método é mais eficiente que outro se para atingir o mesmo resultado exige menor dispêndio de recursos – obter o mesmo output com uma menor quantidade de input, ou obter um maior output a partir do mesmo input. Eficiência é, em rigor, um conceito relativo e não absoluto: uma empresa é mais eficiente que outra ou outras; uma máquina ou um método é mais eficiente que outro. Geralmente não é possível definir uma empresa, uma máquina, um método como eficientes em termos absolutos – poderão existir ou vir a existir alternativas mais eficientes. Existem e são estabelecidos standards/normas em relação aos quais é possível medir a eficiência, mas a menos que existam e se conheçam limites absolutos mínimos (em termos de utilização de recursos) ou máximos (em termos de obtenção de output), não é possível indicar que determinada empresa (ou máquina, ou método, etc.) é a mais eficiente em termos definitivos.

Enquanto eficiência se refere à melhor forma de atingir determinado objectivo, eficácia refere-se sobretudo ao facto de se atingir ou não o objectivo e se esse objectivo é realmente o objectivo a atingir.

Eficácia tem que ver com o «que fazer», eficiência com o «como fazer». Eficácia é um conceito relevante sobretudo a nível institucional-estratégico, eficiência sobretudo a nível operacional. Uma empresa pode ser bastante eficiente e no entanto não ser eficaz – faz bem aquilo que faz, pode é não fazer aquilo que deveria, pode seguir uma estratégia não apropriada, não perseguir os objectivos adequados.

Esta distinção, proposta por Drucker (1967) é a mais generalizada na literatura de Gestão, devendo observar-se que embora o conceito de eficiência não levante dificuldades, já o de eficácia se presta a interpretações e operacionalizações diferentes.

### 4. EFICÁCIA E EFICIÊNCIA NA TEORIA DAS ORGANIZAÇÕES

Na teoria organizacional somos confrontados com uma maior diversidade de pontos de vista, porventura devido ao facto de a análise não se limitar às empresas, mas incidir nas organizações em geral, impossibilitando o uso de medidas directamente relacionadas com a performance económico-financeira e também limitando as possibilidades de generalização de resultados.

Barnard (1938:55s) na sua obra clássica define eficácia como satisfação dos fins do sistema:

*«What we mean by «effectiveness» of cooperation is the accomplishment of the recognized objectives of cooperative action. The degree of accomplishment indicates the degree of effectiveness»*

e eficiência como a satisfação das necessidades dos membros (do sistema):

*«the efficiency of a cooperative system is the resultant of the efficiencies of the individuals furnishing the constituent efforts, that is, as viewed by them. If the individual finds his motives being satisfied by what he does, he continues his cooperative effort; otherwise he does not...».*

Goodman/Pennings (1980:193) assinalam que o termo eficácia é o mais utilizado devido à cono-

tação negativa do termo eficiência, mais ligado ao "scientific management".

Katz/Kahn (1966:164) definem eficácia «*as the maximization of return to the organization by economic and technical means (efficiency), and by political means*» e eficiência «*as the ratio of its energetic output (or product) to its energetic input (or cost)*».

Para Van de Ven/Ferry (1980:82s) eficiência é definida «... *as the ratio of the quantity of output divided by the number of personel positions (or working hours) used to produce the output*» e eficácia «... *as the percentage of attainment of production goals*».

Outros autores não fazem qualquer distinção entre estes conceitos ou utilizam apenas um deles.

Para além da distinção que é ou não feita entre os conceitos em apreciação, existe uma vasta literatura no âmbito da Teoria Organizacional acerca da definição e medição da eficácia/eficiência.

Ao fazer-se uma análise dessa literatura é-se confrontado com definições e operacionalizações muito diferentes, havendo quem, como Cameron/Whetten (1983:1) ponha em dúvida os resultados alcançados:

*«...unfortunately, this plethora of writing and research has failed to produce a meaningful definition of organizational effectivity, let alone a theory of effectiveness».*

É possível ordenar, em termos um pouco gerais, as diferentes definições em várias perspectivas (ou fases, já que existe uma certa ordem cronológica de aparecimento de cada uma delas).

- A primeira, que podemos designar de perspectiva baseada nos objectivos ("goal model"), vê basicamente a eficácia / eficiência como grau de satisfação dos objectivos.
- Na perspectiva sistémica a eficácia é pensada em relação à organização como um todo enquanto sistema e tem em conta as condições da sua manutenção e o estado das relações com a envolvente. Perspectiva "não assente em objectivos" é uma designação talvez preferível, já que ideias bem diferentes aparecem ligadas ao modelo "sistémico".

- Uma forma mais recente de ver as coisas é dada pelo «multiple constituency model». Aqui a organização é vista como uma coligação de diferentes interesses, e a análise deve levar em linha de conta as interacções entre os diferentes grupos e a organização.

## 5. PERSPECTIVA ORIENTADA PARA OS OBJECTIVOS

A perspectiva baseada no grau de atingimento dos objectivos foi objecto de críticas severas, como a de Likert (1958:42s):

*«... the traditional theory of management is based on scientific management, cost accounting and related developments, and general administrative concepts taken from military organizational theory. As a consequence, it calls for measurements that are concerned with such end results as profits and costs, or with such process variables as productivity.»*

Price, um autor nesta linha de orientação, procurou proceder a generalizações com base na avaliação de um grande número de investigações e trabalhos sobre diferentes organizações e processos, tendo desenvolvido teses que hoje nos aparecem como facilmente criticáveis, como por exemplo:

*«Organisations which have continuous systems of assembling output are more likely to have a high degree of effectiveness than organizations which have batch systems of assembling output»*

ou

*«Organizations whose systems of communication are primarily instrumental, personal and formal are more likely to have a higher degree of effectiveness than organizations whose systems of communication are primarily expressive, impersonal and informal»*

Algumas das críticas dirigidas a esta perspectiva podem sumarizar-se como segue:

- a) Dificuldade na identificação dos objectivos

Perrow (1961:855) distingue entre objectivos ou fins oficiais e objectivos ou fins reais ("operative goals"). Quais devem ser tidos em linha de conta para a eficácia/eficiência?

Yuchtman/Seashore (1967) falam de «prescribed goal approach», em que se procuram identificar os objectivos organizacionais a partir dos estatutos da organização, e de «derived goal approach» em que os objectivos são deduzidos a partir das teorias organizacionais, concluindo que qualquer deles levanta problemas.

b) Existência de vários objectivos (por ex. objectivos para as vendas, para a quota de mercado, para a inovação, etc.). Como estes objectivos podem ser contraditórios, é necessário estabelecer uma hierarquia.

c) Existência de diferentes fins para a organização (possivelmente contraditórios), por parte de diversos grupos ou partes com poder e influência. Seria então necessário identificar a “coligação dominante” e proceder a uma análise política.

d) Subjectividade devido ao facto de se pressupor uma comparação entre dever ser e ser e os valores fixados para os objectivos dependerem da capacidade de prognóstico e do interesse de determinados elementos da organização. Etzioni (1960:258 ss) defende que não é adequado comparar o ideal com o real.

e) Modificação dos fins com o decorrer do tempo.

f) Dificuldade em proceder a comparações entre organizações devido à especificidade dos objectivos.

Em razão das dificuldades mencionadas, bem como da identificação desta perspectiva com a teoria clássica das organizações (termos como “sistema fechado”, “modelo racional”, “modelo mecânico”, “modelo Weberiano” e outros têm sido usados a este propósito) foi dominante na literatura a atitude de rejeição, tendo-se desenvolvido modelos nos quais os fins organizacionais ou estão ausentes ou são diluídos num quadro em que outros factores assumem maior importância.

## 6. PERSPECTIVA SISTÉMICA

Sob esta designação podem ser englobados modelos muito diferentes entre si. Uma primeira modificação do modelo clássico baseado nos objectivos resultou de se considerarem além dos fins uma série de “support-goals”, vistos estes como condição necessária para se atingir o objectivo último. A um modelo clássico “de variável única”

atendendo apenas a critérios técnico-económicos contrapôs-se um modelo “a várias variáveis”/ “multivariável” em que se atendia a várias outras dimensões organizacionais julgadas importantes para se poder chegar a uma medida de eficácia/eficiência global. Tal deveu-se em parte à consideração das preocupações levantadas pela perspectiva comportamentalista; factores como a motivação, satisfação com o trabalho, e outros passaram a ser importantes para aferir da eficácia/eficiência de uma organização. A consideração de uma dimensão psico-sociológica a par de uma técnico-económica levanta problemas de integração dado o carácter aparentemente contraditório de algumas das dimensões propostas.

A perspectiva sistémica procura fornecer um quadro que possibilite uma análise global da organização, sem necessidade de se restringir esta a um ou alguns dos elementos organizacionais. A preocupação incide sobre as condições de manutenção do sistema-organização e sobre as suas relações com a envolvente e já não apenas sobre os objectivos.

A esta caracterização genérica corresponde no entanto uma variedade considerável de propostas. Enquanto alguns autores defendem que a perspectiva sistémica deve incluir os fins da organização como (um) elemento importante, outros preferem simplesmente evitar a sua utilização.

Assim Evan (1976:24):

*«it is noteworthy that it is possible to develop organizational effectiveness measures for different organizations, as well as for suborganizations, without directly and explicitly identifying their goal or goals...».*

Etzioni considera a organização como um sistema social compreendendo funções para além das que respeitam directamente à satisfação dos objectivos, devendo alguns meios ser dedicados a estas funções. A posição mais elaborada nesta linha é a de Parsons, que no seu modelo “AGIL” considera quatro funções a que qualquer sistema social (e a organização) tem de atender:

A – Adaptation (à envolvente)

G – Goal-attainment (dos fins do sistema)

I – Integration (dos elementos do sistema)

L – Latency, pattern-maintenance (manutenção da identidade do sistema e ultrapassar de tensões)

Para a sobrevivência do sistema todas estas funções são importantes. Assim, como dimensões de eficácia/eficiência têm sido indicadas por exemplo a capacidade de adaptação, a capacidade de integração e a satisfação dos fins da organização.

Nos modelos que evitam a consideração dos objectivos parte-se quase sempre dos conceitos fundamentais da teoria geral de sistemas e procura-se fazer a sua tradução directa para as organizações.

Yuchtman e Seashore (1967) no seu "System Resource Approach" partindo do conceito de sistema aberto colocam a ênfase na interdependência entre a organização e o meio. Assim eficácia/eficiência é entendida:

*«in terms of its bargaining position, as reflected in the ability of the organisation, in either absolute or relative terms, to exploit its environment in the acquisition of scarce and valued resources» (pg:897).*

Outro exemplo é proposto por Evans (1976) que se baseia nas seguintes quatro actividades:

I – Inputs      T – Transformação  
O – Outputs    F – Feedback

A eficácia consistirá na capacidade de atender cabalmente a estas quatro actividades. Como operacionalização este autor propõe a utilização de pelo menos nove rácios:

1. O / I      2. T / I      3. T / O  
4.  $\Delta I$  / I    5.  $\Delta T$  / T    6.  $\Delta O$  / O  
7.  $\Delta T$  / I    8.  $\Delta T$  / O    9.  $\Delta O$  / I

Das várias aplicações que são dadas como ilustração (empresas, repartições públicas, hospitais, tribunais, prisões e universidades) reproduzem-se aqui as relativas a empresas e a universidades. (ver figura)

Outros modelos, não baseados explicitamente na teoria de sistemas mas levando em conta a interdependência organização-meio, podem ser mencionados.

O modelo de "Organizational-health" de Bennis, numa analogia com o bem estar mental individual e defendendo que a organização tem necessidade de se adaptar a um meio permanentemente em mudança, propõe os seguintes critérios de eficácia:

- Capacidade de adaptação (que exige flexibilidade);
- Identidade da organização (que pressupõe que os fins são compreendidos e aceites pelos membros);
- Capacidade para a análise da envolvente.

Uma outra formulação anterior, a de Georgopoulos e Tannenbaum (1957), bastante referida na literatura, procura atender conjuntamente aos objectivos e à sobrevivência da organização e pode ser sintetizada no seguinte conceito de eficácia:

*«the extent to which an organization as a social system, given certain resources and means, fulfills its objectives without incapacitating its means and resources and without placing undue strain upon its members» (pg:535).*

Como critérios a utilizar são então referidos:

- Produtividade da organização;
- Flexibilidade organizacional;
- Ausência de conflitos e tensões entre subgrupos.

## 7. "MODELOS" EMPÍRICOS

Para além dos referidos até aqui, também se procuraram desenvolver "modelos" exclusivamente baseados na derivação empírica de critérios de eficácia/eficiência, normalmente a partir de inquéritos aos membros da organização, sobretudo gestores.

Como exemplo desta corrente podem referir-se Mahoney et al (1967 – 1974) que numa série de investigações isolaram 24 dimensões principais (a partir de 114 iniciais) para a eficácia/eficiência. Estas dimensões não tinham todas porém a mesma importância, tendo os autores através de métodos estatísticos relativamente sofisticados mostrado que existia uma hierarquia entre elas.

Medidas de Eficácia para Empresas e Universidades

Systemic Process Variables	Business Organizations	Colleges and Universities
O / I	Return on investment	Number of students / Annual budget
T / I	Inventory turnover; kilowatts of energy per direct employee	Cost of information system / Annual budget
T / O	R & D / Volume of sales	Cost of information system / Number of students graduated
$\Delta I / I$	Change in working capital	Change in student enrollment
$\Delta T / T$	Change in administrative personnel to total personnel (A/P); change in labour unit cost; change in automatation	Change in A/P
$\Delta O / O$	Change in volume of sales; change in quality of products	Change in number of students graduated; change in n. of publications of faculty
$\Delta T / I$	Change in inventory turnover; change in kilowatts of energy per direct employee	Change in cost of information system/ annual budget
$\Delta T / O$	Change in R & D / Volum of sales	Change in cost of information system/ Number of students graduated
$\Delta O / I$	Change in return on investment	Change in rate of admission of students whose parents are alumni; change in rate of alumni contributions

Fonte: Evans (1976:22s)

Outros modelos poderiam ser citados. Os pressupostos destes modelos e principalmente os seus resultados começaram a ser questionados com a acumulação de investigações e com a adição de definições e critérios diferentes e mesmo contraditórios entre si.

Isto é mostrado na lista a que Campbell (1977:36 ss) chegou quando procurou, a partir duma análise da literatura pertinente, averiguar quais os critérios mais utilizados.

Lista de Critérios de Eficácia Isolados por Campbell

- overall effectiveness
- productivity
- efficiency
- profit
- quality
- accidents
- growth
- absenteeism
- turnover
- job satisfaction
- motivation
- morale
- control
- conflict/cohesion
- flexibility/adaptation
- planning & goal setting
- goal consensus
- internalization of organizational goals
- role and norm congruence
- managerial interpersonal skills
- managerial task skills
- information management & communication
- readiness
- evaluations by external entities
- utilization of environment
- participation and shared influence
- stability
- value of human resource
- achievement emphasis
- training & development emphasis

## 8. DIVERSIDADE DE CRITÉRIOS

Face a tão considerável diversidade de conceitos e critérios não é de estranhar que a opinião de Spray (1976:166) ao afirmar:

*«However, this diversity of perspectives should not be allowed to obscure the fact that at the present time, there is a growing theoretical unity and coherence in the study of organizational effectiveness: a unity based on a systems model of organizational functioning».*

surja isolada quando comparada com a de grande número de outros autores, como são exemplos a de Steers (1975):

*«the concept of organizational effectiveness is encountered repeatedly in the literature of organizations, but there is only a rudimentary understanding of what is actually involved in or constitutes the concept».*

a de Goodman/Pennings (1977:2s):

*«Although there has been a growing interest in organizational effectiveness, the literature on this topic is still in a preliminary state. There are no definite theories. There is no agreement on a definition of organizational effectiveness; the number of definitions varies with the number of authors who have been preoccupied with the concept.».*

ou a de Scott (1977:63):

*«After reviewing a good deal of the literature on organizational effectiveness and its determinants, I have reached the conclusion that this topic is one about which we know less and less.».*

## 9. RAZÕES PARA A DIVERSIDADE DE CONCEITOS

A que se deve tão grande diversidade de conceitos e critérios? As causas principais parecem ser:

- a) Existência de modelos/paradigmas diferentes para a organização;
- b) Diferentes níveis de análise utilizados;
- c) Comparação entre diferentes tipos de organizações;

- d) Diferentes fases do ciclo de vida em que as organizações se encontram;
- e) Diferentes metodologias utilizadas para isolar critérios de eficácia/eficiência;
- f) Diferentes finalidades das investigações efectuadas.

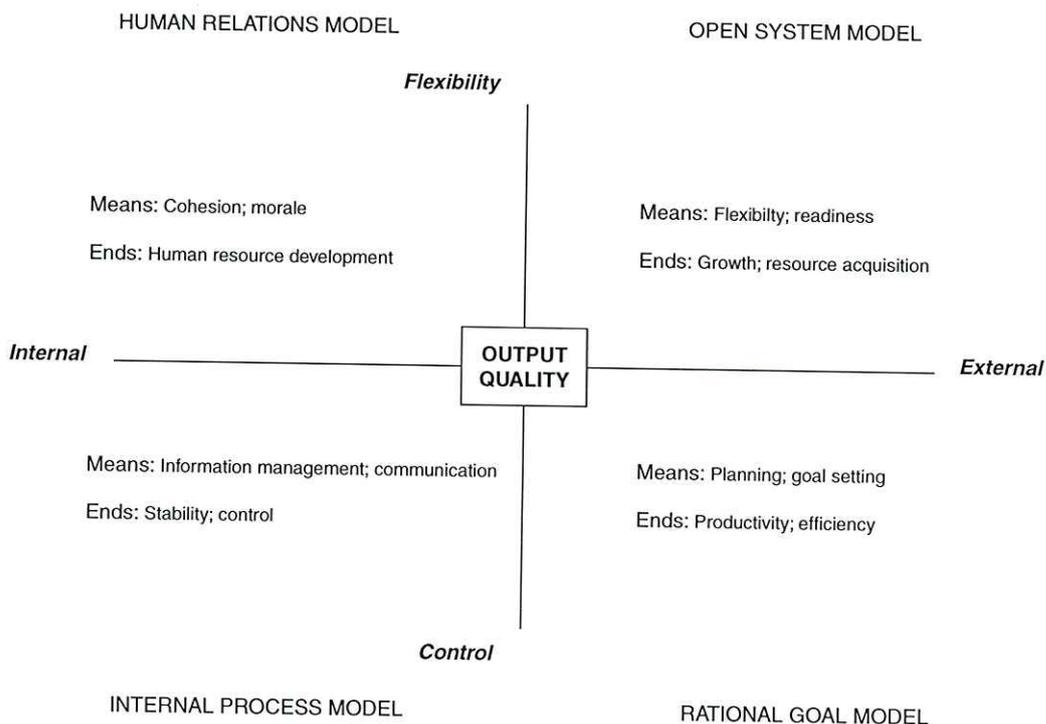
A primeira razão apontada é talvez a mais importante para explicar a diversidade de propostas existentes nesta área.

Dentro da teoria das organizações vários modelos ou escolas coexistem que remetem para diferentes paradigmas. Scott (1977), por exemplo distingue entre perspectivas racional, natural e de sistema aberto. Na "racional" a organização é vista como instrumento para atingir determinados objectivos, sendo a ênfase colocada na eficiência técnico-económica. Na "natural" a organização é vista como uma unidade social capaz de atingir certos objectivos mas também empenhada em outras actividades requeridas para a manutenção da organização. A ênfase é colocada na capacidade de sobrevivência. Na perspectiva de "sistema aberto" a organização é vista como um sistema interdependente com o seu meio e procurando manter actividades importantes para a manutenção do sistema, sendo a ênfase colocada na adaptabilidade ou flexibilidade e nas relações com o meio.

O mesmo defendem Quinn e Rohrbaugh (1983). A partir da lista de Campbell atrás mencionada estes autores (com base num painel de experts nesta área e no uso de técnicas multivariadas) conseguiram derivar um padrão subjacente aos diferentes critérios com três eixos ou "dilemas":

- Foco organizacional: micro versus macro;
- Estrutura organizacional: ênfase na estabilidade e no controle versus flexibilidade e capacidade de adaptação;
- Ênfase nos fins versus ênfase nos meios (foco nos processos).

Quinn e Rohrbaugh interpretam estes resultados como demonstração da existência de quatro modelos alternativos na literatura sobre eficácia, como é mostrado na figura seguinte.



Fonte: Quinn/Rohrbaugh [1983:369]

A terceira razão mencionada é importante na medida em que por vezes as investigações têm por base um certo tipo de organizações, as conclusões no entanto são julgadas válidas para todos os tipos. Esta situação é favorecida pela inexistência de uma tipologia (nem taxonomia) das organizações suficientemente universal.

Quanto às outras razões valerá a pena referir-nos às de natureza metodológica, para apontar uma certa confusão reinante na literatura entre definição de eficácia/eficiência (bem como as suas dimensões e indicadores de medida) e factores de eficácia/eficiência que possam contribuir para a explicação dos níveis de eficácia/eficiência alcançados.

## 10. FORMAS DE ULTRAPASSAR A INFLAÇÃO DE CRITÉRIOS

Face à inflação de conceitos e critérios mostrada anteriormente, que alternativas surgiram?

Alguns autores são de opinião que neste campo de investigação não existe qualquer possibilidade de progresso. Hannan e Freeman (1977) sustentam que o tema não é susceptível de estudo científico. Campbell (1977) advoga o retorno ao estudo de

casos de forma a conseguir uma clarificação dos conceitos a utilizar. De modo semelhante argumentam Goodman, Atkin e Shoorman (1983): não existindo nenhum modelo suficientemente universal da eficácia/eficiência organizacional, dado o carácter atóric das investigações realizadas e a ausência de progressos no conhecimento e não havendo perspectivas de convergência, as energias devem concentrar-se em microestudos aprofundados para chegar a resultados específicos. A tese final destes autores é portanto:

*«There should be a moratorium on overall studies of organizational effectiveness» (pg.166)*

Outros autores, por sua vez, não encaram a diversidade de critérios e definições como um facto negativo e não vêm portanto nenhum problema a ultrapassar. Assim, Weick (1977:193) defende que, ao contrário do que é normalmente aceite, a organização eficaz/eficiente é:

*«garrulous, clumsy, superstitious, hypocritical, monstrous, octopoid, wandering and grouchy ... ».*

No mesmo sentido Cameron (1986:545) escreve que cada vez mais e para responder à evolução da sociedade, a organização eficaz/eficiente mantém no seu seio características paradoxais:

*«organisational effectivity is inherently paradoxical. To be effective, an organisation must possess attributes that are simultaneously contradictory, even mutually exclusive».*

Uma outra alternativa, ainda, é a adopção de um ponto de vista contingencial: não faz sentido procurar um modelo definitivo e universal de eficácia organizacional, pois ele não existe. Deve-se reconhecer os “trade-offs” entre os diferentes tipos de modelos e empregar o que seja mais adequado à situação e à finalidade pretendida.

## 11. O MODELO “MULTIPLE CONSTITUENCY”

Uma perspectiva que tem despertado a atenção dos investigadores e ganho o seu apoio é a traduzida pelo “multiple constituency model”.

Embora existam formulações diversas o tema comum é claro: a organização deve ser vista como uma coligação entre diferentes grupos de interesse e a análise deve portanto centrar-se na interacção destes diferentes grupos com a organização.

A organização não deve ser concebida nem em termos funcionais nem instrumentais (o que corresponde respectivamente à perspectiva sistémica e à baseada nos objectivos), mas sim de forma institucional. Um critério de eficácia será por exemplo o grau de satisfação dos interesses dos diferentes grupos com influência e poder.

Como esta tese não tem sido levada em linha de conta nas investigações sobre eficácia/eficiência, os defensores desta linha esperam introduzir uma viragem neste campo de investigação.

A nova orientação é nítida na seguinte citação de Gaertner e Ramnarayan (1983:97):

*«It is argued that effectiveness in organizations is not a thing, or a goal, or a characteristic of organizational outputs or behaviors, but rather a state of relations within and among relevant constituencies of the organization. An effective organization is one that is able to fashion accounts of itself and its activities in ways in which these constituencies find acceptable. By implication, effectiveness is not a state but rather a process; it is a characteristic of relations and not outputs; it is negotiated rather than produced»*

e:

*«the approach here is to view effectiveness as the ability of an organization to account successfully for its outputs and operations to its various internal and external constituencies»*

Grabatin (1981:154) defende o que apelida de um modelo de eficiência “orientado para a interacção”:

*«Eine Organisation wird solange als effizient definiert, solange sie, aus welchen Gründen auch immer, von den Interessengruppen akzeptiert wird»<sup>2</sup>.*

Mais recentemente Tsui (1990) e Boschken (1994) procuraram explicitar de que forma estes enunciados genéricos poderão ser aplicados em casos concretos.

## 12. CONCLUSÕES

Embora não haja, como foi visto, conclusões claras e aceites por todos na literatura sobre eficácia organizacional, algumas indicações podem ser retiradas, para além do possível interesse dos conceitos a que se foi fazendo referência.

A conclusão mais importante é a da própria existência de diferentes modelos básicos, assentes em diferentes paradigmas sobre a organização e por conseguinte irredutíveis entre si<sup>(3)</sup>.

Na escolha e utilização de um modelo parece dever adoptar-se um ponto de vista contingencial, isto é, empregar o mais adequado ao problema ou à situação em causa.

Uma via diferente poderá consistir na aceitação de uma lógica na linha da “fuzzy set theory”, como advogado recentemente por Treadwell (1995).

De referir também um certo paralelismo, embora com terminologia e de relevância relativa diferentes com as teorias de gestão. Como exemplo podem apontar-se o modelo “multiple constituency” e a “stakeholder analysis”, tão importante na estratégia de empresa.

## NOTAS

- (1) Quando se fala em teoria das organizações poderia com mais propriedade falar-se antes em teorias das organizações, já que é considerável a variedade de ópticas científicas, de níveis de análise e de ênfases com que somos confrontados neste campo. A em-

presa/organização pode ser comparada a um elefante: o que vemos quando olhamos para o elefante depende do ponto onde nos encontrarmos. O que não é de surpreender sendo as empresas, e as organizações em geral, entidades nucleares da nossa sociedade.

- (2) "Uma organização deverá ser tida como eficiente enquanto conseguir ser aceite pelos (seus) grupos de interesse, independentemente das formas pelas quais consegue essa aceitação"
- (3) O que está de acordo com a orientação seguida no estudo de Cardoso et all (1986).

## BIBLIOGRAFIA

- BARNARD, Ch., [1938], «The Functions of the Executive» – Cambridge, Mass.
- BENNIS, W., [1966], «Towards a 'truly' scientific management: the concept of organizational health», in: Ghorpade, [1971]:116-143.
- BOSCHKEN, H., (1994) «Organizational performance and multiple constituencies», *Public Administration Review*, V. 54, n. 3, 308-312.
- CARDOSO, E./JESUÍNO, J./COSTA, A./PEREIRA, A./MARTINEZ, M., [1986], «Factores de Eficácia e Eficiência do Centro de Química Estrutural», IST, JNICT, Lisboa.
- CAMERON, K., [1986], «Effectiveness as paradox: Consensus and conflict in conceptions of organizational effectiveness» – *Management Science*, 32, n. 5, 539-553.
- CAMERON, K./WHETTEN, D., [1983], ed., «Organizational Effectiveness – A Comparison of Multiple Models» – Academic Press, N. York.
- \_\_\_\_\_ [1983], «Organizational effectiveness: one model or several?», in: Cameron/Whetten, [1983]:1-24.
- CAMPBELL, J., [1976], «Contributions research can make in understanding organizational effectiveness», in: Spray, [1976].
- \_\_\_\_\_ [1977], «On the nature of organizational effectiveness», in: Goodman/Pennings, [1977]:13-55.
- DRUCKER, P., [1967], «The Effective Executive – Harper & Row», N. York.
- ETZIONI, A., [1960], «Two approaches to organizational Analysis: a critique and a suggestion» – *Administrative Science Quat.*, 5, 257-278.
- \_\_\_\_\_ [1975], «A Comparative Analysis of Complex Organizations» – The Free Press, N. York (1. Ed. 1961).
- EVAN, W., [1976], «Organization theory and organizational effectiveness: a preliminary analysis», in: Spray, [1976], 15-28.
- GAERTNER, G./RAMNARAYAN, S., [1983], «Organizational effectiveness: an alternative approach» – *Academy of Management Review*, 8, n.1, 97-107.
- GEORGOPOULOS, B./TANNENBAUM, A., [1957], «A study of organizational effectiveness» – *American Sociological Review*, 22, 534-540.
- GHORPADE, J., [1971], «Assessment of Organizational Effectiveness» – Goodyear Pub. Co., Pacific Palisades Calif.
- GOODMAN, P./ATKIN, R./SCHOORMAN, F., [1983], «On the demise of organizational effectiveness studies», in: Cameron/Whetten, [1983],163-183.
- GOODMAN, P./PENNINGS, J., [1977], ed., «New Perspectives on Organizational Effectiveness» – Jossey-Bass Pub., S. Francisco.
- \_\_\_\_\_ [1980], «Critical issues in assessing organizational effectiveness», in: Lawler et al., [1980], 185-215.
- GRABATIN, G., [1981], «Effizienz von Organisationen» – De Gruyter, Berlin.
- HANNAN, M./FREEMAN, J., [1977A], «Obstacles to comparative studies» in: Goodman/Pennings [1977]:106-131.
- KATZ, D./KAHN, R., [1966], «The Social Psychology of Organizations» – J.Wiley, N.York (2.Ed. 1978).
- LAWLER III, E./NADLER, D./CAMMAN, C., [1980], ed., «Organizational Assessment» – J. Wiley, N.York.
- LIKERT, R., [1958], «Measuring organizational performance» – *Harvard Business Review*, March-April 41-50.
- MAHONEY, T., [1967], «Managerial perceptions of org. effectiveness» – *Management Science*, 14, n.2, B76-B91.
- MAHONEY, T./FROST, P., [1974], «The role of technology in models of organizational effective-

- ness» – *Organizational Behavior and Human Performance*, 11, 122-138.
- MAHONEY, T./WEITZEL, W., [1969], «Managerial models of organizational effectiveness» – *Administrative Science Quat.*, 14, 357-365.
- PARSONS, T., [1956/57], «Suggestions for a sociological approach to the theory of organizations» – *Administrative Science Quat.*, I:63-85, II:225-239.
- PENNINGS, J., [1975], «The relevance of the structural-contingency model for organizational effectiveness» – *Administrative Science Quat.*, 20, 393-409.
- PENNINGS, J./GOODMAN, P., [1977], «Towards a workable framework», in: Goodman/Pennings [1977]:146-184.
- PERROW, CH., [1961], «The analysis of goals in complex organizations» – *American Sociological Review*, 26, 854-866.
- \_\_\_\_\_ [1977], «Three types of effectiveness studies» in: Goodman/Pennings, [1977]:96-105.
- PETERS, T./WATERMANS, R., [1982], «In Search of Excellence» – Warner Books, N.York.
- QUINN, R./CAMERON, K., [1983], «Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence» – *Management Science*, 29, n.1 33-51.
- QUINN, R./ROHRBAUGH, J., [1983], «A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis» – *Management Science*, 29, n.3, 363-377.
- SCOTT, W.R., [1977], «Effectiveness of organizational effectiveness studies», in: Goodman/Pennings, [1977]:63-95.
- \_\_\_\_\_ [1981], «Organizations – Rational, Natural and Open Systems» – Prentice Hall, Englewood Cliffs, N. Jersey.
- SEASHORE, S./YUCHTMAN, E., [1967], «Factorial analysis of organizational performance» – *Administrative Science Quat.*, 12, 377-395.
- SEASHORE, S., [1983], «A framework for an integrated model of org. effectiveness» in: Cameron/Whetten [1983]:55-70.
- SPRAY, S., [1976], ed., «Organizational Effectiveness: Theory-Research-Utilization» – Kent State Univ.
- STEERS, R., [1975], «Problems in the measurement of organizational effectiveness» – *Administrative Science Quat.*, V. 20, 546-558.
- TREADWELL, W., (1995) «Fuzzy set theory in the social sciences» *Public Administration Review*, V. 55, n.1 91-98.
- TSUI, A., (1990) «A multiple-constituency model of effectiveness: an empirical examination at the human resource subunit level *Administrative Science Quat.*», 35, 458-483.
- VAN DE VEN, A./FERRY, D., [1980], «Measuring and Assessing Organizations» – J. Wiley, N. York.
- WEICK, K., [1977], «Re-punctuating the problem» – in: Goodman/Pennings, [1977]:193-226.
- YUCHTMAN, E./SEASHORE, S., [1967], «A system resource approach to organizational effectiveness» – *American Sociological Review*, 891-903.