Paradigmas de eficácia organizacional

por António José Gonçalves Fernandes

RESUMO: A inexistência de uma conceptualização compreensível da organização aliada à dificuldade em descrever e quantificar a eficácia organizacional contribui para a proliferação de inúmeras interpretações acerca do significado do conceito de eficácia e, por conseguinte, para a confusão em torno dele. Neste contexto, este artigo aborda a problemática da eficácia organizacional e, simultaneamente, concorre para a delimitação dos paradigmas encontrados durante a pesquisa bibliográfica. Assim, sem a pretensão de se fazer um estudo exaustivo de todas as teorias organizacionais, faz-se referência aos contributos mais representativos para cada um dos paradigmas encontrados, nomeadamente, económico, humano, sistémico, racional e político.

Palavras-chave: Eficácia Organizacional, Paradigma Económico, Paradigma Humano, Paradigma Sistémico, Paradigma Racional, Paradigma Político

TITLE: Organizational effectiveness paradigms

ABSTRACT: The lack of a comprehensible conceptualization of the organization allied to the difficulty in describing and quantifying organizational effectiveness contributes to proliferation of numerous interpretations about the meaning of effectiveness and, consequently, to the confusion around the concept. Therefore, this article focuses the organizational effectiveness problematic and contributes to the delimitation of the paradigms found during the bibliographical research. Thus, without the pretension of doing an exhausting study of all of the organizational theories, it is made reference to the most representative contributes for each one of the found paradigms.

Key words: Organizational Effectiveness, Economical Paradigm, Human Paradigm, Systemic Paradigm, Rational Paradigm, Political Paradigm

Segundo Luthans *et al.* (1988), a eficácia organizacional é, universalmente, aceite como o maior objectivo da gestão moderna. De facto, para Altschuld e Zheng (1995) a eficácia organizacional foi e continua a ser o tema central da teoria e prática da teoria organizacional. Talvez por isso, para Thibodeaux e Favilla (1995), a eficácia organizacional tenha sido alvo da atenção de inúmeros autores, designadamente, economistas, consultores, gestores, empreendedores, professores e investigadores, políticos e constituintes. Na óptica de Ridley e Mendoza (1993), na teoria organizacional podem encontrar-se inúmeras definições de eficácia organizacional que se caracterizam pela falta de consenso. Precisamente, para Luthans *et al.* (1988), Ridley e Mendoza (1993) e Altschuld e Zheng (1995), a falta de consenso acontece porque a definição depende, em grande medida, da orientação do investigador.

No entanto, desde há alguns anos a esta parte, tem vindo a preponderar a ideia de que a eficácia organizacional é uma construção multidimensional. O Modelo dos Valores Competitivos desenvolvido por Quinn e Rohrbaugh (1981 e 1983) aponta nesse sentido, pois identifica quatro paradigmas de eficácia, nomeadamente, o paradigma económico, o paradigma humano, o paradigma sistémico e o paradigma racional. Para além destes, segundo Robbins (1990) e Savoie e Morin (2001), a literatura sobre gestão revela, ainda, a existência do paradigma político.

Paradigma Económico

Quinn e Rohrbaugh (1981 e 1983) e Savoie e Morin (2001) consideram que, neste paradigma, a eficiência económica é o denominador comum. Por essa razão, nesta breve revisão da literatura sobre eficácia económica, incluem-se dois contributos provenientes da área da gestão, designadamente de Taylor (1911) e de Fayol (1916); e um da área da sociologia, nomeadamente de Weber (1947).

Para Ferreira *et al.* (1999), é no contexto da Revolução Industrial que Taylor (1911) propõe a organização racional do trabalho como a forma de resolução dos problemas relacionados com a produtividade e a eficiência. Segundo Hampton (1991), a teoria da administração científica baseia-se na padronização dos métodos de trabalho, diminuição da fadiga humana, especialização do operário, introdução de prémios de produção e na melhoria das condições de trabalho. Para Petersen (2002), o sucesso da teoria e prática da gestão científica do trabalho reside na ciência, na harmonia, na cooperação, na maximização da produção, no desenvolvimento da máxima eficiência e na prosperidade de cada trabalhador. Nesta linha, Nyland (1995) enfatiza o facto do estudo dos tempos e movimentos permitir reduzir a fadiga humana possibilitando o aumento da eficiência. No entanto, para Gehani (1995), a gestão científica reduz o trabalhador à mera condição de máquina e serve apenas, segundo Kreis (1995), para aumentar a velocidade de produção através da melhoria das condições de trabalho relegando para segundo plano o principal objectivo, nomeadamente, a maximização do lucro.

No contexto do movimento da gestão científica, ocorrido no início do Séc. XX, Fayol (1916) defendia a tese de que a estrutura das organizações era determinante para a sua eficácia. Mais, Fayol (1916) defendia o uso de princípios de gestão que ajudariam a organização a atingir um desempenho óptimo em torno dos seus objectivos, nomeadamente, a divisão do trabalho; a autoridade e a responsabilidade; a disciplina; a unidade de comando; a unidade de direcção; a subordinação do interesse particular ao interesse geral; a remuneração do pessoal; a centralização; a hierarquia; a ordem; a equidade; a estabilidade do pessoal; a iniciativa; e a união do pessoal.

A característica distintiva da burocracia reside na correcta aplicação de regras e procedimentos de carácter impessoal. Por isso, é uma forma de dominação baseada na autoridade sendo, actualmente, uma forma de organização típica não só das sociedades modernas e democráticas mas também das grandes organizações nas quais a autoridade legal impera.

A teoria da burocracia de Weber (1947) propôs uma nova forma de organização humana assente na racionalidade que, através de uma melhor afectação dos recursos aos objectivos previamente definidos, garantia a máxima eficiência. Por se basear no planeamento, permite que a organização burocrática seja sinónimo de organização eficaz. De facto, para Dudley (1996), a burocracia caracteriza-se, essencialmente, pela racionalidade na adequação dos meios aos fins em vista. Outros aspectos prendem-se com a clara definição do cargo e da operação, a rapidez na tomada das decisões, a uniformidade das rotinas e procedimentos, a unicidade de interpretação, a redução do atrito entre funcionários e a continuidade da organização baseada na selecção e competência técnica. De facto, segundo Fry e Nigro (1996), a característica distintiva da burocracia reside na correcta aplicação de regras e procedimentos de carácter impessoal. Por isso, é uma forma de dominação baseada na autoridade sendo, actualmente, uma forma de organização típica não só das sociedades modernas e democráti-

António José Gonçalves Fernandes
toze@ipb.pt.
Professor Adjunto Equiparado da Escola Superior Agrária do Instituto Politécnico de Bragança, Portugal. Doutorando em Gestão pela Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, Portugal.
Auxiliary Professor at Escola Superior Agrária (Agrarian High School) of Instituto Politécnico de Bragança (Polytechnic Institute of Bragança), Portugal. PhD student at Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro (University of Trás-os-Montes and Alto Douro), Portugal.

Recebido em Novembro de 2004 e aceite em Maio de 2006.
Received in November 2004 and accepted in May 2006.

cas mas também das grandes organizações nas quais a autoridade legal impera. Apesar disso, Scott (2002) considera que a burocracia é conotada de forma negativa por grande parte da população porque contém algumas disfunções como a resistência à mudança, a comunicação formal, a liderança autoritária, entre outras.

A cultura hierárquica é apanágio das organizações que se enquadram neste paradigma de eficácia e, segundo Bhargava e Sinha (1992), é responsável pelo aumento de problemas de ineficiência, trabalho pendente, difusão da responsabilidade e burocracia. Neste contexto, as tarefas e a estrutura são os temas centrais e a gestão da informação e a comunicação são os meios que permitem alcançar a economia de recursos, a produtividade e a rentabilidade geral desejadas.

No paradigma económico de eficácia, a eficiência económica está, segundo Quinn e Rohrbaugh (1981 e 1983) e Savoie e Morin (2001), no centro das atenções dos gestores porque é graças ao valor acrescentado que se torna possível a obtenção e manutenção das contribuições necessárias à prossecução dos objectivos de equilíbrio financeiro e crescimento. Tendo por base esses critérios, a avaliação da eficácia organizacional pode ser feita com recurso a indicadores quantitativos como os que constam do Quadro I.

Paradigma Humano

Segundo Sousa (1997), a abordagem humana surgiu como uma reacção de forte oposição à abordagem económica. Por essa razão, o factor humano assumiu especial relevância, prevalecendo o homem social sobre o homem económico. De facto, esta abordagem pretendia, segundo Tannenbaum (1992), perceber as reacções das pessoas nas organizações, os seus conflitos, ajustamentos, motivações, satisfações, insatisfações e de que forma essas reacções afectavam a eficácia da organização. Por isso, neste paradigma de eficácia podem incluir-se os contributos de três escolas, designadamente, a Escola das Relações Humanas, a Escola do Comportamento Organizacional e a Escola do Desenvolvimento Organizacional.

Segundo Ferreira *et al.* (1999), a Escola das Relações Humanas surgiu com o intuito de corrigir a tendência decorrente da aplicação dos métodos científicos que contribuía para a mecanização do trabalho e consequente desumanização do mesmo. Para Jones (1997), esta escola vulgariza a noção de que o sucesso das organizações reside na sensibilidade dos gestores para as necessidades sociais e individuais dos trabalhadores. De facto, a organização existe devido aos contributos das pessoas no que diz respeito ao cumprimento da sua razão de ser e à prossecução dos seus objectivos.

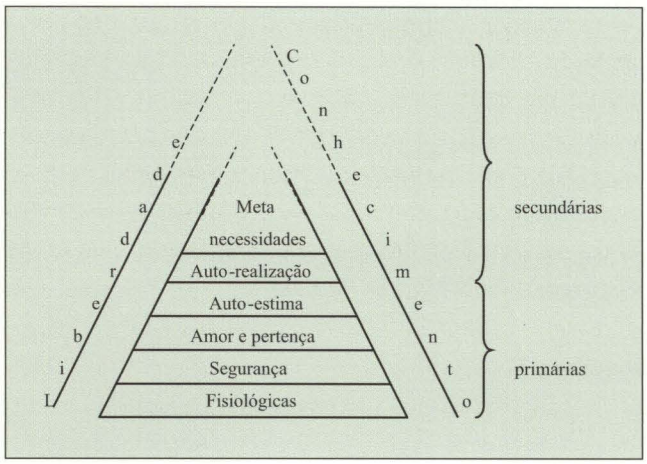
Quadro I
Critérios e indicadores de eficácia económica

Fins	Critérios	Indicadores
Eficiência económica	Economia de recursos	Rotação de *stocks*
		Rotação da conta-clientes
		Taxa de defeituosos
		Percentagem de redução de desperdícios
	Produtividade	Rotação do activo imobilizado
		Rotação do activo total
		Nível de actividades/custos de produção
		Nível de actividade/tempo de produção
	Rentabilidade geral	Rentabilidade do capital investido
		Margem de benefício líquido

Fonte: Savoie e Morin (2001)

No final da década de 40 do Séc. XX, o clima social e intelectual, caracterizado pelo interesse nas pessoas e no seu comportamento, contribuiu para o surgimento da Escola do Comportamento Organizacional. Com a teoria da hierarquia das necessidades, Maslow (1943) defende a ideia de que a motivação depende do estádio de necessidades no qual o trabalhador se encontra. Neste sentido, se os trabalhadores tiverem de satisfazer as suas necessidades de sobrevivência, os incentivos financeiros podem ser um factor de motivação forte. No entanto, para além da recompensa monetária, o trabalhador aspira a outros sinais de reconhecimento, como se pode ver na Figura 1.

Figura 1
Teoria da hierarquia das necessidades



Fonte: Maslow (1943)

Para Wicker *et al.* (1994), as necessidades primárias revestem-se de um carácter de maior urgência e prioridade do que as secundárias. Para além destas, Farmer (1984) refere outras que se revestem de um carácter contínuo, nomeadamente, a necessidade de liberdade e a necessidade de conhecimento.

A teoria X e Y de McGregor (1960) apresenta dois estilos de liderança alternativos assentes em pressupostos acerca dos empregados. Na teoria X, os trabalhadores são considerados como inimigos do esforço que, na ausência de controlo externo ou de estímulos, não trabalham de forma útil. Por essa razão, o estilo de liderança baseia-se numa perspectiva própria do paradigma económico de eficácia. Por seu lado, a teoria Y considera que o estilo de liderança a adoptar deve basear-se na democracia, ou seja, deve ser mais aberto e dinâmico no sentido de perceber as motivações dos trabalhadores e, através da satisfação das suas necessidades, permitir o aumento da eficácia da organização.

Quando as necessidades básicas estão satisfeitas, a maior parte dos indivíduos responde às oportunidades que constituem desafios, responsabilidades e funções interessantes. Neste contexto, a eficiência e eficácia organizacionais são aumentadas quando o trabalho é organizado de forma a ir ao encontro das necessidades individuais de crescimento, desafio e responsabilidade.

Para Paparone (2001), a Escola do Desenvolvimento Organizacional (DO) surgiu a seguir à Segunda Guerra Mundial e combinava aspectos da teoria e prática da gestão, da sociologia, da psicologia e da teoria dos sistemas. Segundo Huse (1978), o DO baseava-se na aplicação do conhecimento sobre a ciência do comportamento com o objectivo de melhorar a eficiência e eficácia organizacionais. De alguma maneira, para Huse (1978), o DO faz a ponte entre a organização burocrática e a organização orgânica que é apanágio da abordagem sistémica. Segundo Sousa (1997), o DO pretendia colocar em prática a evolução conseguida pelos teóricos da Escola do Comportamento. Neste contexto, o DO é uma tentativa de longo prazo para aumentar a capacidade da organização no que diz respeito à resolução de problemas internos e à adaptação ao ambiente externo em mutação. Por isso, para Lawler III (1999), o DO está vocacionado para a integração das necessidades, metas e objectivos da organização com as necessidades dos empregados no que diz respeito ao envolvimento, crescimento e desenvolvimento do cargo e, por isso, permite aumentar a eficácia organizacional. Por essa razão, Huse (1978) alega que o DO é uma tentativa deliberada para ajudar os seres humanos a crescerem e desenvolverem-se, no contexto da organização. Efectivamente, a maioria das pessoas deseja (e necessita) ter oportunidades de crescimento e de auto-realização. Como tal, quando as necessidades básicas estão satisfeitas, a maior parte dos indivíduos responde

às oportunidades que constituem desafios, responsabilidades e funções interessantes. Neste contexto, a eficiência e eficácia organizacionais são aumentadas quando o trabalho é organizado de forma a ir ao encontro das necessidades individuais de crescimento, desafio e responsabilidade.

Segundo Quinn e Rohrbaugh (1981 e 1983), o paradigma humano de eficácia assenta no valor do pessoal. De facto, a participação, a discussão e o consenso são os meios que permitem atingir a coesão, a moral e o desenvolvimento dos recursos humanos de que a organização necessita para ser eficaz. Por isso, para Savoie e Morin (2001), a eficácia organizacional deve ser avaliada com recurso a critérios como o envolvimento, as competências e a saúde e segurança dos empregados, o clima de trabalho e o rendimento do trabalhador.

Quadro II
Critérios e indicadores de eficácia social

Fins	Critérios	Indicadores
Valor dos empregados	Envolvimento dos empregados	Taxa de rotação dos empregados
		Taxa de absentismo
		Taxa de participação em situações de urgência
		Pontualidade
	Clima de trabalho	Taxa de absentismo
		Número de queixas
		Faltas ao trabalho
		Nível de actividade/tempo de produção
		Motivos de saídas voluntárias
		Número de comportamentos anti-sociais (sabotagem, roubos, assédio, entre outras)
	Rendimento dos empregados	Quantidade de produção
		Valor da produção
		Qualidade da produção
		Qualidade dos actos julgados essenciais ao processo de produção
	Competências dos empregados	Percentagem de pessoas às quais foram atribuídas novas responsabilidades ou alargadas
		Mobilidade interna dos empregados
		Percentagem de pessoas que têm o estatuto de pessoas-recursos
		Grau de aprendizagem resultante do aperfeiçoamento
		Taxa de transferência dos conhecimentos para o ambiente de trabalho
		Taxa de promoções ou de mutações internas relativamente à taxa de facturação total
		Grau de apelo aos grupos internos de trabalho
		Grau de utilização do patrocínio
		Percentagem de empregados que podem ocupar outros lugares
		Número de contratos fora do quadro
	Saúde e segurança dos empregados	Taxa de consultas médicas e psicológicas
		Número de faltas ao trabalho por doença física ou psicológica
		Taxa de acidentes e sua gravidade
		Custos directos das paragens devido a faltas

Fonte: Savoie e Morin (2001)

O Quadro II evidencia a ênfase nas pessoas, já que, dos cinco critérios apresentados, quatro têm um carácter social. No entanto, a tese económica não é afastada, uma vez que o critério económico do rendimento do trabalhador não é abandonado. Efectivamente, a valorização dos recursos humanos parece corresponder, não a um fim em si, mas a um factor determinante que permite atingir a eficiência económica.

Paradigma Sistémico

Quer no paradigma económico quer no paradigma humano de eficácia, a organização era vista como um sistema fechado. Com a abordagem sistémica, o ambiente externo ganha relevância e, por isso, a organização passa a ser vista como um sistema aberto sujeito à influência de factores de contingência técnicos, sociais e estratégicos **(ver Quadro III, p. 42)**. Esta abordagem baseia-se na teoria geral dos sistemas criada por Von Bertalanffy (1972) na qual o sistema é definido como um conjunto de elementos interdependentes que actuam no sentido da manutenção do equilíbrio homeostático. Desta forma, a organização passa a ser vista como um sistema social aberto no qual a eficácia organizacional está relacionada com a necessidade de sobrevivência da organização.

Para Sousa (1997), a teoria da contingência procura compreender as relações entre a organização e o ambiente com o objectivo de definir padrões de relações. Neste contexto, o ambiente determina a dinâmica e o desenho da organização pois, quer um quer outro, dependem da forma como a organização interage com o ambiente externo. Ou seja, segundo Nauta e Sanders (2001), a eficácia organizacional reside na maior ou menor capacidade que a organização possui para ajustar a estratégia, a estrutura, a cultura e a tecnologia.

Na teoria da ecologia das populações, desenvolvida por Hannan e Freeman (1977), a inovação organizacional surge como veículo da mudança. Essas mudanças criam uma grande variedade de formas organizacionais, encarregando-se o ambiente externo de proceder à sua selecção. Desta forma, apenas as organizações mais adaptadas podem sobreviver. A teoria da dependência dos recursos, concebida por Pfeffer e Salancik (1978), parte do mesmo pressuposto

A legitimidade organizacional deve ser baseada em critérios de respeito pela regulamentação, de responsabilidade social e de responsabilidade ambiental.

porque é no ambiente externo que se encontram os recursos necessários à sobrevivência da organização. No entanto, para esta teoria, o problema central reside, não nos recursos em si mesmos, mas na sua escassez. A teoria institucional de Selznick (1948) vai mais além, pois sugere que a organização deve procurar a legitimidade social que lhe assegure a sobrevivência. Nesta perspectiva, a sobrevivência depende, não só da capacidade que as organizações possuem ao nível da captação de recursos, mas também da aceitação que os produtos e/ou serviços têm por parte das sociedades nas quais actuam. Efectivamente, para Savoie e Morin (2001), a procura da legitimidade organizacional parece ser a atitude mais sensata porque assegura a qualidade das permutas entre a organização e o meio ambiente que, a longo prazo, permite a sobrevivência da organização. Por isso, a legitimidade organizacional deve ser baseada em critérios de respeito pela regulamentação, de responsabilidade social e de responsabilidade ambiental **(ver Quadro III, p. 42)**.

No paradigma sistémico de eficácia, a adaptabilidade e a flexibilidade surgem como os meios que, segundo Quinn e Rohrbaugh (1981 e 1983), asseguram a legitimidade externa, o crescimento e a aquisição de recursos. Ou seja, uma organização será tanto mais eficaz quanto maior for a sua capacidade para fazer face às mudanças do ambiente externo.

Paradigma Racional

Segundo Thibodeaux e Favilla (1995), este paradigma define a eficácia organizacional através de seis fases, nomeadamente, avaliação de pré-requisitos, exploração de objectivos, desenvolvimento de critérios, avaliação do desenho, avaliação da implementação e análise de dados. Para Sousa (1997), trata-se de uma abordagem pragmática porque tinha por objectivo a definição das "boas práticas da gestão" que procuravam integrar conhecimentos dos paradigmas económico e humano. Assim sendo, os principais

Quadro III
Critérios e indicadores de eficácia sistémica

Fins	Critérios	Indicadores
Sobrevivência	Qualidade dos produtos e serviços	Número de devoluções
		Número de queixas feitas pelos clientes
	Competitividade	Custos de produção
		Nível de retorno por sector de actividade
		Nível de exportação de serviços
		Quota de mercado
	Satisfação dos clientes	Nível de vendas
		Soma dos retornos da organização
		Taxa de crescimento de clientes
		Frequência do não cumprimento dos prazos de entrega
	Satisfação dos fornecedores	Qualidade dos acordos
	Satisfação dos accionistas	Benefício por acção (privados)
		Equilíbrio orçamental (públicos)
	Satisfação dos credores	Rácio de endividamento
		Rotação do activo circulante
Revitalização, preservação e valorização do ambiente físico, económico, social, cultural e espiritual	Respeito pela regulamentação Responsabilidade social	Montante das coimas por infracções
		Montante de donativos à caridade
		Experimentação de produtos em animais
		Contribuição para a realização de serviços e actividades comunitárias
		Transparência das políticas e programas sociais
		Vantagens sociais respeitantes à família (licença de maternidade, creche, entre outros)
		Repercussões económicas sobre a comunidade (salários, empregos directos e indirectos)
		Número de membros de minorias em cargos de direcção
		Grau de implicação na produção de armas ofensivas
		Nível de actividades com países à margem da ONU
	Responsabilidade ambiental	Protecção da biosfera
		Emprego sustentável dos recursos naturais
		Redução e eliminação dos lixos
		Emprego inteligente da energia
		Redução dos riscos
		Marketing dos produtos e serviços de segurança
		Compensação pelos danos causados
		Transparência aos perigos potenciais e incidentes
		Número de acidentes ou de crises ambientais
		Eficácia das medidas preventivas colocadas em prática

Fonte: Savoie e Morin (2001)

contributos para esta abordagem da organização e da eficácia organizacional residem na teoria neo-clássica e na gestão por objectivos.

Segundo Sousa (1997), a teoria neo-clássica resulta de contributos de vários investigadores que, embora não formem uma escola, possuem elementos comuns. Os teóricos neo-clássicos caracterizavam-se pela recuperação e reafirmação dos princípios clássicos da gestão, pelo pragmatismo da gestão, pela ênfase nos objectivos e nos resultados e pela conciliação com aspectos contidos na abordagem humanista, nomeadamente, de natureza comportamental. Desta forma, os neo-clássicos vão buscar as propostas dos mecanicistas e dão-lhe uma forma mais adaptada à época. A teoria neo-clássica foi buscar as normas formais de organização, os princípios de autoridade e de responsabilidade e a organização hierárquica à teoria da burocracia; o conceito de organização informal à teoria das relações humanas; o conhecimento acerca da motivação, dos estilos de liderança e do comportamento humano à escola comportamental; e o conceito da organização como um sistema composto por subsistemas à teoria dos sistemas. No âmbito da estrutura organizacional, aprofundaram o conceito de descentralização.

A gestão por objectivos surgiu como uma filosofia de gestão que, para Robbins (1990), permite avaliar e controlar o desempenho de áreas e organizações em rápido crescimento. Na prática, trata-se de tornar operacional a teoria neo-clássica com base na definição de regras bem definidas. Para isso, torna-se necessário desenvolver objectivos mensuráveis, verificáveis e tangíveis. Por outro lado, para Heffron (1989), as relações de causa e efeito entre as acções e os resultados devem estar bem identificadas. Segundo Robbins (1990), gerir por objectivos significa dar autonomia aos trabalhadores, ajudando-os a definir objectivos, permitindo que encontrem a forma de os atingir. Desta forma, a gestão por objectivos assume-se como um sistema participativo e democrático, no qual gestores e trabalhadores participam no desenvolvimento do processo de planeamento e avaliação. Ou seja, definem objectivos a serem alcançados, num determinado período de tempo, em termos quantitativos; avaliam as respectivas metas; fazem o controlo do desempenho da organização; e, se necessário, efectuam as correcções necessárias.

Nas organizações nas quais a cultura racional predomina, os valores da cultura hierárquica e da cultura de grupo conjugam-se para que os fins referidos possam ser alcançados. Por isso, a avaliação da eficácia organizacional depende não só de critérios de eficácia económica mas também de critérios de eficácia social.

No paradigma racional de eficácia, segundo Quinn e Rohrbaugh (1981 e 1983), a produtividade e a realização de objectivos são os fins em vista. Para o conseguir, a organização deve definir objectivos claros e recorrer ao planeamento para os conseguir atingir. Nas organizações nas quais a cultura racional predomina, os valores da cultura hierárquica e da cultura de grupo conjugam-se para que os fins referidos possam ser alcançados. Por isso, a avaliação da eficácia organizacional depende não só de critérios de eficácia económica mas também de critérios de eficácia social. Precisamente, num estudo empírico, Harold *et al.* (1993) provaram que o ajustamento configuracional baseado nos arquétipos estratégicos da teoria da estratégia, estrutura e processo de Miles e Snow (1978), nomeadamente, nos "defensores", nos "prospectores", nos "analistas" e nos "reactores" explica uma maior percentagem da variância da eficácia organizacional quando comparado com o ajustamento e a equifinalidade das configurações propostas na teoria da estrutura organizacional de Mintzberg (1986), designadamente, a estrutura simples, a burocracia mecanicista, a burocracia profissional, a forma divisionada e a adhocracia.

Paradigma Político

Para Bilhim (1996), a metáfora política justifica-se pelo facto de, em muitos casos, a racionalidade estar ausente e o conflito de interesses ter de ser resolvido com recurso ao exercício do poder. Ou seja, é a força política das coligações que determina os critérios que devem prevalecer. A coligação dominante é, segundo Robbins (1990), um grupo que dentro da organização detém o poder de influenciar a tomada de decisões que podem afectar a estrutura da organização. Estas coligações florescem devido à ambiguidade na definição dos objectivos e da eficácia organizacional que

favorece o aparecimento de coligações com interesses divergentes. O conflito de interesses conduz à luta pelo poder e, por isso, as organizações convertem-se em arenas políticas nas quais os grupos de interesses, com diferentes graus de poder, concorrem pelo controlo dos recursos de modo a satisfazer as suas necessidades.

Neste paradigma de eficácia, a ênfase é colocada nos grupos sociais que podem condicionar a vida da organização. Por essa razão, a eficácia organizacional está relacionada com o grau de satisfação dos diferentes constituintes. Mas, que constituintes satisfazer? Pfeffer e Salancik (1978) defendem que os interesses dos constituintes mais poderosos devem prevalecer. Por seu lado, numa perspectiva apologista da justiça social, Keeley (1978) defende a satisfação dos constituintes menos favorecidos. Por fim, Connolly *et al.* (1980) consideram que a organização deve atender aos interesses dos diferentes grupos de constituintes para evitar a arbitrariedade por detrás da primazia de uma perspectiva sobre a outra. Por isso, segundo Savoie e Morin (2001), a avaliação da eficácia organizacional depende de metacritérios que constam do Quadro IV.

O paradigma político coloca em evidência o facto da acção dos constituintes ir, primordialmente, para a defesa, promoção e sustentação dos seus interesses. Por isso, a preferência dos constituintes, no que diz respeito à escolha dos critérios de avaliação e dos indicadores, tem em conta os seus interesses e valores.

A expectativa da satisfação de um grupo de interesses em detrimento de outro visa contribuir, dentro de cada um dos paradigmas, para a melhoria da eficácia organizacional.

Para Quinn e Rohrbaugh (1981 e 1983) não se justifica a existência deste paradigma na medida em que, para cada um dos paradigmas propostos no Modelo dos Valores Competitivos, prevalece a satisfação de um determinado grupo de interesses. Assim, nas organizações que gravitam em torno do paradigma económico de eficácia, o poder é detido pelos órgãos formais que procuram satisfazer os seus próprios interesses. As organizações nas quais prevalece o paradigma humano procuram satisfazer os interesses dos funcionários. No paradigma sistémico, a satisfação dos interesses dos agentes externos é primordial. E, por fim, no paradigma racional de eficácia interessa satisfazer os interesses dos especialistas devido à sua importância no contexto das organizações burocráticas profissionais Pelo exposto, pode verificar-se que a expectativa da satisfação de um grupo de interesses em detrimento de outro visa contribuir, dentro de cada um dos paradigmas, para a melhoria da eficácia organizacional.

Quadro IV
Metacritérios, critérios e indicadores de eficácia política

Fins	Metacritérios	Critérios e Indicadores
Satisfação dos constituintes	Satisfação da coligação dominante	Determinados pela coligação dominante
	Satisfação relativa dos grupos de interesses	Determinados pelo grupo de interesse com maior poder, isto é, por aquele que controla um recurso escasso e essencial
	Minimização dos prejuízos	Determinados por princípios de justiça social
	Adequação entre a organização e ambiente	Determinados a partir dos efeitos: 1. das preferências dos constituintes sobre a evolução social da organização; 2. das restrições inerentes às lutas existentes no seio da organização e que a orientam no seu desenvolvimento; 3. do tempo sobre o desempenho da organização

Fonte: Savoie e Morin (2001)

Considerações Finais

Para Kalliath *et al.* (1999), a literatura sobre o Modelo dos Valores Competitivos sugere que o conteúdo dos quadrantes reflecte a orientação da maioria das organizações face aos valores primários. Ou seja, os paradigmas apresentados em cada quadrante não são, mutuamente exclusivos, isto é, cada organização expressa determinado paradigma até um dado nível. No entanto, a maior parte das organizações destaca alguns destes paradigmas em detrimento de outros. Por essa razão, segundo Kalliath *et al.* (1999), o modelo desenvolvido por Quinn e Rohrbaugh (1981 e 1983) constitui uma valiosa ferramenta, pois permite pôr alguma ordem na confusão frequente em torno do conceito de eficácia organizacional. Por outro lado, o trabalho de Savoie e Morin (2001) assume um carácter mais prático, pois propõe, para cada um dos paradigmas, uma bateria de indicadores susceptível de permitir avaliar a eficácia organizacional.

No paradigma económico de eficácia, o conceito de "homem económico" prepondera na organização científica do trabalho apresentada por Taylor (1911), na estrutura organizacional proposta por Fayol (1916) e na racionalidade defendida por Weber (1947). Nesta perspectiva, a eficácia organizacional é sinónimo de eficiência económica. Também o paradigma humano surge como uma abordagem virada para dentro da organização. No entanto, trata-se de um modelo social no qual o estilo de liderança da teoria Y assume relevância por ser flexível e democrático. Neste contexto, a existência de recursos humanos com formação adequada, competência, boa capacidade de relacionamento e de trabalho em grupo aliados à ausência de conflitos e a uma moral elevada são factores determinantes de eficácia organizacional.

O paradigma sistémico de eficácia baseia-se numa cultura de desenvolvimento na qual a flexibilidade e a adaptabilidade são factores determinantes dada a ênfase colocada no ambiente e na tecnologia. Desta forma, o crescimento, a legitimidade social e a aquisição de recursos surgem como critérios de eficácia que permitem aferir acerca da capacidade que a organização tem para adquirir recursos escassos e da forma como os usa. Para isso, a melhoria permanente da qualidade dos produtos e serviços, a manutenção da competitividade, estabilidade e crescimento devem ser assegurados.

No paradigma racional, o planeamento, a definição de objectivos claros, a eficiência e o desempenho são factores determinantes da eficácia organizacional porque são valores capazes de suportar a eficiência e a produtividade. Ou seja, uma organização é eficaz na medida em que consegue atingir um determinado número de objectivos. Para que a eficácia organizacional possa ser medida de forma consistente é conveniente que os objectivos sejam definidos de forma concreta. Assim, o desenvolvimento de critérios mensuráveis torna-se possível para que se possa verificar em que medida os objectivos foram atingidos.

Por fim, o paradigma político encerra, em si mesmo, a problemática em torno do poder dos intervenientes organizacionais. Na realidade, as organizações são arenas políticas nas quais as lutas pelo poder acontecem regularmente. O poder é o tema central porque, em última análise, é este que permite sanar as divergências existentes entre os diversos grupos de interesses através da imposição das orientações defendidas pela coligação dominante. Desta forma, a organização mais eficaz será aquela que melhor satisfaz os interesses dessa coligação. ■

Referências Bibliográficas

ALTSCHULD, J. e ZHENG, H. (1995), «Assessing the effectiveness of research organizations: an examination of multiple approaches», *Evaluation Review*, vol. 19, n.º 2.

BHARGAVA, S. e SINHA, B. (1992), «Prediction of organizational effectiveness as a function of type of organizational structure», *Journal of Social Psychology*, vol. 132, n.º 2.

BILHIM, J. (1996), **Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas**, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

CONNOLLY, T., CONLON, E. e DEUTCH, S. (1980), «Organizational effectiveness: A multiple constituency approach», *Academy of Management Review*, vol. 5, n.º 2.

DUDLEY, L. (1996), «Rethinking relationships in governing: some weberian distinctions», *Journal of Management History*, vol. 2, n.º 1.

FARMER, R., (1984), «Humanistic education and self-actualization theory», *Education*, vol. 105, n.º 2.

FAYOL, H. (1916), **Administration Industrielle et Générale**, Dunod.

FERREIRA, J., NEVES, J. e CAETANO, A. (2001), **Psicossociologia das Organizações**, McGraw-Hill.

FRY, B. e NIGRO, L. (1996), «Max Weber and US public administration: the administrator as neutral servant», *Journal of Management History*, vol. 2, n.º 1.

GEHANI, R. (1995), «Time-based management of technology: a taxonomic integration of tactical and strategic roles», *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 15, n.º 2.

HAMPTON, D. (1991), **Administração, Comportamento Organizacional**, McGraw-Hill.

HANNAN, M. e FREEMAN, J. (1977), «The population ecology of organizations», *American Journal of Sociology*, vol. 82, n.º 5.

HAROLD, D., GLICK, W. e HUBER, G. (1993), «Fit, equifinality and organizational effectiveness: a test», *Academy of Management Journal*, vol. 36, n.º 6.

HEFRRON, F. (1989), **Organization Theory and Public Organizations**, Prentice-Hall.

HUSE, E. (1978), «Organization development», *Personnel and Guidance Journal*, vol. 56, n.º 7.

JONES, R. (1997), «Teacher participation in decision-making – its relationship», *Education*, vol. 118, n.º 1.

KALLIATH, T., BLUEDORN, A. e GILLESPIE G, D. (1999), «A confirmatory factor analysis of the competing values instrument», *Educational & Psychological Measurement*, vol. 59, n.º 1.

KEELEY, M. (1978), «A social justice approach to organizational evaluation», *Administrative Science Quarterly*, vol. 23, n.º 2.

KREIS, S. (1995), «Early experiments in British scientific management: the health of munitions workers' committee, 1915-1920», *Journal of Management History*, vol. 1, n.º 2.

LAWLER III, E. (1999), «Employee involvement makes a difference», *Journal for Quality & Participation*, vol. 22, n.º 5.

LUTHANS, F., WELSH, D. e TAYLOR III, L. (1988), «A descriptive model of managerial effectiveness», *Group & Organization Studies*, vol. 13, n.º 2.

MASLOW, A. (1943), «A theory of human motivation», *Psychological Review*, n.º 50.

MCGREGOR, D. (1960), **The Human Side of Enterprise**, McGraw-Hill.

MILES, R. e SNOW, C. (1978), **Organizational Strategy Structure and Process**, McGraw-Hill.

MINTZBERG, H. (1986), **Le Pouvoir dans les Organisations**, Les Éditions d'Organisation.

NAUTA, A. e SANDERS, K. (2001), «Causes and consequences of perceived goal differences between departments within manufacturing organizations», *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, vol. 74, n.º 3.

NYLAND, C. (1995), «Taylorism and hours of work wage incentives to induce workers to labour at the prescribed pace», *Journal of Management History*, vol. 1, n.º 2.

PAPARONE, C. (2001), «Piercing the corporate veil: OE and army transformation», *Military Review*, vol. 81, n.º 2.

PETERSON, P. (2002), «The misplaced origin of just-in-time production methods», *Journal of Management History*, vol. 40, n.º 1.

PFEFFER, J. e SALANCIK, G. (1978), **The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective**, Harper & Row.

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

QUINN, R. e ROHRBAUGH, J. (1983), «A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational Analysis», *Management Science*, vol. 29, n.º 3.

RIDLEY, C. e MENDOZA, D. (1993), «Putting organizational effectiveness into to practice: the pre-eminent consultation task», *Journal of Counselling & Development*, vol. 72, n.º1.

ROBBINS, S. (1990), **Organization Theory: Structure, Design, and Applications**, Prentice Hall.

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

SCOTT, T. (2002), «Choices, constraints, and calling: conservative protestant women and the meaning of work in the U.S.», *International Journal of Sociology and Social Policy*, vol. 22, n.º 1, 2 e 3.

SELZNICK, P. (1948), «Foundations of the theory of organization», *American Sociological Review*, vol. 13, n.º 1.

SOUSA, A. (1997), **Introdução à Gestão: Uma Abordagem Sistémica**, Verbo.

TANNENBAUM, A. (1992), «Organizational theory and organizational practice», *Management International Review*, vol. 32, n.º especial.

TAYLOR, F. (1911). **The Principles of Scientific Management**, Harper & Brothers.

THIBODEAUX, M. e FAVILLA, E. (1995), «Strategic management and organizational effectiveness in colleges of business», *Journal of Education for Business*, vol. 70, n.º 4.

VON BERTALANFFY, L. (1972), «The history and status of general systems theory», *Academy of Management Journal*, vol. 15, n.º 1.

WEBER, M. (1947), **The Theory of Social and Economic Organization**, Free Press.

WICKER, F., WIHE, J., HAGEN, A. e BROWM, G. (1994), «From wishing to intending: differences in salience of positive versus negative consequences», *Journal of Personality*, vol. 62, n.º 3.

