

## Eficácia Organizacional: construção de um instrumento de medida e questões em torno da sua avaliação

Carla Carvalho\*

A. Duarte Gomes\*

---

**Resumo:** Este artigo centra-se sobre a eficácia organizacional e a problemática que envolve a sua avaliação. Nele se discute e aprofunda o referido constructo visando contribuir para a clarificação dos factores susceptíveis de influenciar a determinação dos critérios e indicadores de eficácia a ter em conta num processo de avaliação da *performance* organizacional. Apoiar-se na literatura relativa à eficácia organizacional (EO) (Morin, *et al.*, 1994) e aos Ciclos de Vida das Organizações (CVO) (Cameron & Whetten, 1988). Neste sentido, o estudo presente visou construir um instrumento de medida com vista à avaliação da eficácia a nível organizacional, especificar os critérios e indicadores de medida a utilizar e averiguar as relações entre a concepção de EO e os CVO, tendo em conta diferentes *stakeholders*. Os resultados obtidos sugerem que a EO é um constructo multidimensional, englobando diferentes indicadores, agrupados em três dimensões: orientação sócio-técnica; orientação para o mercado e orientação económico-financeira ou competitiva.

**Palavras-Chave:** eficácia organizacional; avaliação; dimensões, critérios e indicadores, ciclos de vida das organizações; *stakeholders*.

**Abstract:** This article is focused on organizational effectiveness and on the questions of its assessment. It discusses and deepens the referred concept and, furthermore, contributes to the clarification of the factors that determine the criteria and the indicators of organizational effectiveness to be accounted for in the process of assessing organizational performance. It is based on the literature about organizational effectiveness (EO) (Morin *et al.*, 1994) and organizational life cycles (CVO) (Cameron & Whetten, 1988). In this sense, the present study aimed to build an instrument of measurement oriented to the evaluation of effectiveness at the organizational level, specify the criteria and the indicators to be used, and verify the relations between the conceptualization of EO and CVO's, by the different stakeholders. The obtained results suggest that the EO is a multidimensional concept, evolving different indicators grouped around three dimensions or EO factors: socio-technical orientation; market orientation; economical and financial or competitive orientation.

**Key words:** organizational effectiveness; assessment; dimensions, criteria and indicators; organizational life cycles; stakeholders.

---

\* Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra. Membros do NEFOG do Instituto de Sistemas e Robótica – Universidade de Coimbra (nefog@fpce.uc.pt).

## 1. Introdução

As preocupações com a eficácia, fazendo parte do dia-a-dia de gestores e homens de negócios, não são estranhas aos académicos e muito menos são desconhecidas junto daqueles que fazem das organizações um objecto de estudo e de intervenção (Carvalho, 2001). Contribuir para a inovação, a melhoria da qualidade, a viabilidade ou sustentabilidade, a produtividade, a eficiência ou o desempenho (termos que muitas vezes se confundem com eficácia ou a ela aparecem associados), é desde há muito um desejo legítimo e claramente expresso pela Psicologia do Trabalho e das Organizações (Pritchard *et al.*, 1998). De facto, eficácia, eficiência, desempenho ou produtividade correspondem a algo que tem interessado, desde as suas origens, a Psicologia do Trabalho e das Organizações (ou Psicologia Industrial e Organizacional na terminologia norte-americana) e sobre o qual a mesma se tem debruçado contribuindo com conhecimentos socialmente relevantes e cientificamente fundamentados (Lourenço, 2002; Carvalho & Gomes, 2000). Neste sentido, pode mesmo afirmar-se que, no domínio das organizações e dos grupos, a eficácia, sua avaliação, compreensão e explicação têm constituído um dos pólos de interesse da investigação e da intervenção (Savoie & Morin, 2001). Acresce que o actual contexto de competitividade, turbulência e incerteza pressiona as organizações - quem nelas trabalha e as lidera - no sentido da identificação dos factores que contribuem para uma elevada *performance*, susceptíveis de manter as organizações “no comboio da qualidade” (Gomes, 2001; Quijano, 2000).

A investigação que mais directamente se relaciona com a Eficácia Organizacional

(EO), apesar de desde há muito tempo ter vindo a debruçar-se sobre o problema da sua mensuração, não foi capaz de suscitar um acordo sobre o que é a dita eficácia e menos ainda sobre como a medir (v.g., Campbell, 1977; Goodman & Pennings, 1980; Tuttle, 1983; Cameron & Whetten, 1981, 1983; Cameron, 1986; Pritchard *et al.*, 1998; Morin *et al.*, 1994; Savoie & Morin, 2001; Carvalho & Gomes, 2000). A despeito do muito que tem sido escrito sobre a questão, o consenso é escasso. Daqui decorrerá que diferentes paradigmas ou orientações teóricas farão opções distintas e enfatizarão certos factores, em detrimento de outros, que poderão ser não contemplados, omitidos ou secundarizados (Carvalho, 2001). Considerando que a eficácia tem que ver com o alcance ou consecução de objectivos, a eventual discrepância entre o planeado e o obtido, ou entre os dois referidos resultados, não poderá ser ignorada e será avaliada por todos aqueles que se consideram e são considerados como “stakeholders” ou legítimas partes interessadas (Suchman, 1995).

Dada a diversidade de posições sobre a temática em discussão e conscientes da pluralidade de perspectivas existentes neste domínio, adoptámos como ponto de partida para o estudo presente uma linha de investigação que tem vindo a ser desenvolvida por Morin, Savoie & Beaudin (1994). O modelo multidimensional de EO destes autores contempla quatro dimensões, cada uma das quais remete para um conjunto de critérios, operacionalizados em vários indicadores, a saber: *i) a Dimensão Social* (coesão, valor dos recursos humanos) engloba os seguintes critérios: o moral, o rendimento, o desenvolvimento e a mobilização dos empregados; *ii) a Dimensão Económica* reporta-se essencialmente ao contributo que os

recurso humanos (RH) fornecem para os resultados da organização; engloba dois critérios: economia interna (eficiência económica) e produtividade; *iii) a Dimensão Sistémica* centra-se nos factores que são considerados relevantes para a perenidade da organização (estabilidade e crescimento ao longo do tempo); engloba critérios como: rentabilidade e competitividade da organização e o grau em que o produto ou serviço responde às necessidades dos clientes; e *iv) a Dimensão Política* remete para a reputação da organização e engloba as relações que a mesma tem com os *stakeholders*, com o intuito de garantir o seu apoio (legitimidade/reputação da acção da organização).

As organizações, porque “sistemas abertos”, não estão imunes às mudanças ocorridas no espaço em que se situam. E da sua adaptação à “turbulência” do ambiente externo e interno está dependente a sua viabilidade e o seu processo de desenvolvimento, processo esse que é, por natureza, dinâmico e não linear (Gomes, 2000). A extensão dessas mudanças, a sua acumulação e aceleração, obrigam a reequacionar práticas e teorias organizacionais (Gomes, 1992). Neste contexto, a globalização da economia, a internacionalização dos mercados, a introdução de novas tecnologias, o poder cada vez maior das associações de consumidores e o seu grau de exigência, etc., obrigam as organizações a funcionar e a agir de maneira cada vez mais eficaz, para sobreviver e desenvolver-se em contextos crescentemente competitivos (Quijano, 2000). Ao longo do seu processo de desenvolvimento, as organizações ditas “eficazes” são continuamente pressionadas a se adaptarem a novas realidades e ambientes, a mudarem as suas estruturas e os seus processos, as suas estratégias e

os seus referenciais de eficácia e de qualidade a vários níveis. Este cenário pode ser perspectivado como impulsionando as organizações a passarem por diversas etapas, fases ou estádios de desenvolvimento organizacional<sup>1</sup>, onde a cada etapa corresponde um conjunto de objectivos e metas diferentes que requerem diferentes formas de actuar, organizar e gerir os “activos” ou recursos organizacionais de que depende para a sua sobrevivência. Esta mudança de objectivos organizacionais, habitualmente, é também, acompanhada por uma mudança de estratégias e pela especificação de diferentes resultados esperados. Como consequência e, dado o carácter dinâmico, contingencial e multifacetado dos fenómenos organizacionais, as mudanças resultantes da passagem de um estádio ou de ciclo de vida para outro terá impacto nas prioridades e ênfases colocadas ao nível dos factores de avaliação da eficácia organizacional, o que leva, muitas vezes, as organizações a enfatizar diferentes critérios para a avaliação dos resultados gerados (Quinn & Cameron, 1982, 1983; Quinn & Rohrbaugh, 1981, 1983; Cameron & Whetten, 1988; Quinn, 1988; Hall, 1991; Fernández-Ríos & Sánchez, 1997; Kreitner & Kinicki, 1998).

A dimensão histórico-evolutiva de uma organização, o seu processo de desenvolvimento, constitui o reflexo da sua natureza dinâmica e revela que uma mesma organização pode assumir percursos e formas que a diferenciam no tempo (Jawahar & McLaughlin, 2001). Segundo Hanks *et al.* (1994), a clarificação do fenómeno dos Ciclos de Vida da

<sup>1</sup> O conceito de *estádio de desenvolvimento* foi introduzido na literatura organizacional por Chandler (1962) ao observar que, nas organizações, as estruturas e as estratégias tendiam a mudar à medida que as organizações cresciam e se desenvolviam.

Organização (CVO) e dos seus “imperativos” ao nível da Gestão pode ajudar os gestores e demais partes interessadas na viabilidade da organização a perspectivar o seu crescimento. Neste sentido, numerosos investigadores (v.g., Chandler, 1962; Greiner, 1972; Lyden, 1975; Lavoie & Culbert, 1978; Cameron & Whetten, 1988; Adizes, 1991; Fernández-Ríos & Sánchez, 1997; Raposo & Ferreira, 1998) têm sugerido que a estrutura, o desenvolvimento e o comportamento das organizações são passíveis de uma avaliação e de um prognóstico mediante o recurso a modelos dos Ciclos de Vida. Estes modelos poderão ajudar a compreender a complexidade do fenómeno de crescimento ou de desenvolvimento e os efeitos que este provoca nas organizações (Glueck, 1980; Quinn & Cameron, 1983). Para estes autores, as mudanças que ocorrem nas organizações seguem um padrão previsível e podem caracterizar-se por estádios de desenvolvimento que seguem uma sequência, uma progressão ou uma hierarquia, que não é facilmente reversível, e que implicam ou apelam para intervenções a nível de estratégias, actividades e estruturas organizacionais (Quinn & Cameron, 1983; Lavoie & Culbert, 1978; Cameron & Whetten, 1988). A temática dos CVO não é nova na literatura organizacional, embora só nos tempos mais recentes os investigadores lhe tenham prestado maior atenção (Kreitner & Kinicki, 1998), daí que actualmente a visão sobre a mesma seja mais dinâmica (Fernández-Ríos & Sánchez, 1997). Com efeito, o “nascimento”, o “declínio” e a “morte” das organizações, embora não sendo fenómenos novos, foram durante muito tempo tratados com acontecimentos estáticos. A visão das organizações como “seres biológicos” (metáfora biológica) e

a investigação sobre o desenvolvimento dos grupos foram algumas das contribuições que levaram a que se considerasse as propriedades dos CVO como fenómenos dinâmicos. Tal facto levou a que alguns autores (v.g., Cameron & Whetten, 1988; Adizes, 1989) afirmassem que as organizações, tal como os organismos vivos, têm os seus ciclos de vida; sofrem os problemas e dificuldades normais que são inerentes a cada uma das etapas dos ciclos de vida organizacionais e confrontam-se com problemas de transição até à etapa de desenvolvimento seguinte. As organizações, ou aprendem a enfrentar estes problemas sozinhas ou, pelo contrário, desenvolvem “doenças” anormais criando obstáculos ao seu crescimento, problemas estes que, em geral, não se podem resolver sem a ajuda de uma intervenção profissional externa. Para Adizes (1989), a teoria dos CVO tem aplicação ao estudo das organizações, dos organismos vivos, do processo de crescimento em geral, do casamento, da religião, ou até mesmo das sociedades. Cameron & Whetten (1988) efectuaram uma análise comparativa entre vários modelos de CVO e argumentam que todos eles fazem referência a quatro estádios ou fases de desenvolvimento organizacional: Estádio empreendedor ou Fase empresarial (também designado por outros autores de estádio da inovação, nicho ou criatividade); Estádio colectivo ou Fase da colectividade (alta coesão, compromisso); Estádio de controlo e formalização (estabilidade e institucionalização); Estádio de adaptação e elaboração da estrutura (expansão e descentralização). Independentemente do estádio de desenvolvimento em que uma dada organização se encontre, as preocupações com a eficácia, a qualidade e o equilíbrio de interesses entre os vários *stakeholders* (e os dilemas que estes

colocam às organizações e à gestão) constituem, ou deverão constituir uma constante no trabalho de todos aqueles que investigam e avaliam o comportamento organizacional.

### **1.1. Problemática e questões de investigação**

A problemática central de que esta investigação se ocupa é a eficácia organizacional e a sua mensuração. O seu objectivo é contribuir para a elaboração de uma metodologia de avaliação da Concepção da EO. Procura ainda introduzir uma clarificação relativa aos factores que contribuem para a determinação dos critérios e indicadores a reter num processo de avaliação da *performance* organizacional. Neste contexto, acentuaremos que o presente estudo, visando contribuir para o avanço do conhecimento no domínio da eficácia organizacional e suprir a lacuna no que se refere a instrumentos de medida disponíveis que possam servir para orientar a sua avaliação, dedicará particular atenção à construção e validação de um instrumento de medida com utilidade na estruturação e condução de processos de avaliação da *performance* das organizações, nas suas várias vertentes. Para o efeito, adoptará como ponto de partida e como quadro de referência conceptual o modelo multidimensional de eficácia organizacional proposto por Morin, Savoie & Beaudin (1994) e submeterá a teste empírico o referido modelo.

O estudo apresentado insere-se num projecto de investigação mais vasto em que as questões relativas à medida da eficácia e à avaliação dos ciclos de vida nas organizações ocupam um lugar central. Neste artigo, contudo, será sobretudo a eficácia organizacional que focalizaremos e será do trabalho realizado em torno da

mesma que aqui daremos conta. O presente estudo desenrolou-se em torno de algumas questões que considerámos relevantes e que designámos como *os três “Q” da avaliação da eficácia*. Trata-se de questões de investigação que guiaram todo o percurso efectuado. As mesmas podem ser formuladas nos seguintes termos: *o que significa “eficácia organizacional”?, qual a natureza do conceito?, que indicadores de medida contempla?, e como se organizam (estrutura em dimensões)?, variáveis tais como: dimensão histórico-evolutiva das organizações (CVO), concepções de EO dos diferentes stakeholders e função desempenhada nas organizações pelos mesmos, constituem variáveis susceptíveis de influenciarem a importância atribuída aos diferentes indicadores de EO (agrupados em diferentes factores ou dimensões de EO)?*

## **2. Metodologia**

### **Tipo de estudo, amostra, instrumento e procedimento**

Devido à impossibilidade de adoptar um instrumento que servisse os objectivos que nos propusemos alcançar com o presente estudo, lançamo-nos na tarefa da sua construção. Para o efeito, baseámo-nos no modelo multidimensional de eficácia organizacional proposto por Morin, Savoie & Beaudin (1994) para medir a EO e no modelo de Cameron & Whetten (1988) para avaliar os estádios de CVO. Tivemos ainda em conta os dados obtidos num primeiro estudo, em que recorremos à técnica da entrevista (Carvalho & Gomes, 2000), bem como as sugestões contidas na literatura da especialidade.

Neste estudo, optámos pelo método de inquérito, com recurso à técnica do questionário para a recolha de dados

(Ghiglione & Matalon, 1997). Para a construção do referido instrumento de medida, seguimos as etapas sugeridas por Hill & Hill (2000) e Foddy (1996), pois, para além da realização de entrevistas (primeiro estudo empírico), foram percorridas mais duas etapas. Deste modo, numa primeira etapa deste estudo, elaborámos uma versão prévia do questionário e verificámos a sua adequação a uma amostra de sujeitos com características similares às da população a inquirir (neste caso 16 sujeitos que frequentavam, em 2000, um MBA em Gestão, no Porto) e, numa segunda etapa, aplicámos a versão final do questionário, numa amostra de 215 sujeitos, pertencentes a 46 empresas do sector industrial, maioritariamente, da zona centro do país, cujas características principais se encontram resumidas no Quadro 1 (página seguinte).

O instrumento de medida com vista à recolha de dados - a que chamamos QEO/CVO - foi concebido para: *a)* identificar a concepção que os sujeitos possuíam a respeito da eficácia organizacional; *b)* identificar a estrutura dimensional da eficácia, a partir da valorização/importância atribuída a um conjunto de critérios de eficácia, que, de acordo com o modelo em que nos apoiámos, poderiam enquadrar-se em cada uma das dimensões propostas (social, económica, sistémica e política); *c)* identificar o estágio de desenvolvimento das organizações a que os sujeitos pertenciam, a partir de um conjunto de quatro cenários possíveis que descreviam as principais características de cada uma das fases propostas: 1 – estágio empreendedor, 2 – estágio da colectividade, 3 – estágio da formalização e controlo e 4 – estágio da elaboração da estrutura (de acordo com o modelo dos CVO de Cameron & Whetten, 1988).

A versão final do referido instrumento foi antecedida por alguns estudos preliminares, a fim de verificar a adequação das instruções, das perguntas e das respectivas escalas de resposta junto dos destinatários, bem como a sua adequação aos objectivos do estudo, e visaram ainda verificar a sua validade facial ou de conteúdo (Nunnally, 1978). Deste modo, o instrumento foi testado numa amostra de 16 sujeitos, para posteriormente se discutir (através da reflexão falada) o seu formato e conteúdo, tendo dado origem a uma nova versão do mesmo, a qual foi submetida à apreciação crítica de dois investigadores no sentido de avaliar o grau de adequação e de representatividade dos itens ao constructo teórico que pretendiam medir (Fink & Kosecoff, 1985).

Em termos de conteúdo, a primeira versão do questionário continha quatro partes, a saber: a primeira parte incidia sobre as características dos casos (variáveis demográficas relevantes para a investigação: função desempenhada, responsabilidade de chefia, antiguidade na empresa, sexo, habilitações académicas, idade, número de trabalhadores da empresa, capital social e concelho); a segunda parte remetia para as representações de eficácia organizacional, sendo solicitado aos sujeitos que indicassem, por palavras suas, como definiam uma *organização eficaz* (pergunta aberta para posterior análise de conteúdo e categorização das respostas); a terceira parte remetia para os indicadores de eficácia considerados importantes para efeitos de avaliação da *performance* organizacional (a versão inicial continha 52 itens, elaborados de acordo com os dados do primeiro estudo e de acordo com o modelo multidimensional de eficácia que está na base da presente investigação, sendo solicitada a opinião dos respondentes, em termos de grau de

**Quadro 1: Caracterização da amostra do estudo (N=205) (variáveis demográficas)**

Variável	Frequências	%	% válida	% acumulada
<b>Função desempenhada:</b>				
Administração/Direção Geral	32	15.6	15.8	15.8
Recursos Humanos	8	3.9	4	19.8
Administrativos	20	9.8	9.9	29.7
Finanças	27	13.2	13.4	43.1
Produção	85	41.5	42.1	85.1
Comercial	11	5.4	5.4	90.6
Qualidade	14	6.8	2.5	97.5
Ambiente	5	2.4	2.5	100.0
Não respostas	3	1.5		
<b>Responsabilidade de chefia:</b>				
Topo	67	32.7	34.0	34.0
Intermédio	75	36.6	38.1	72.1
Operacional	55	26.8	27.9	100.0
Não Respostas	8	3.9		
<b>Antiguidade na Empresa:</b>				
Menos de 1 ano	20	9.8	10.0	10.0
Entre 1 e 5 anos	57	27.8	28.4	38.3
Entre 6 e 10 anos	35	17.1	17.4	55.7
Mais de 10 anos	89	43.4	44.3	100.0
Não respostas	4	2.0		
<b>Sexo:</b>				
Masculino	149	72.7	72.7	72.7
Feminino	56	27.3	27.3	100.0
<b>Habilitações Académicas:</b>				
Ensino Básico	12	5.9	5.9	5.9
Escolaridade Obrigatória	17	8.3	8.4	14.3
Curso Complementar	71	34.6	35.0	49.3
Bacharelato	29	14.1	14.3	63.5
Licenciatura	68	33.2	33.5	97.0
Pós-graduação	4	2.0	2.0	99.0
Mestrado	2	1.0	1.0	100.0
Doutoramento	0	0	0.0	100.0
Não respostas	2	1.0		
<b>Idade:</b>				
Menos de 21 anos	0	0	0	0
Entre 21 e 30 anos	69	33.7	34.5	34.5
Entre 31 e 40 anos	64	31.2	32.0	66.5
Entre 41 e 50 anos	39	19.0	19.5	86.0
Mais de 50 anos	28	13.7	14.0	100.0
Não respostas	5	2.4		
<b>Nº Trabalhadores da Empresa:</b>				
Menos de 10	0	0	0	0
Entre 10 e 50	48	23.4	23.4	23.4
Entre 51 e 100	34	16.6	16.6	40.0
Mais de 100	123	60.0	60.0	100.0
<b>Concelho da Empresa:</b>				
Pombal	57	27.8	27.8	27.8
Leiria	10	4.9	4.9	32.7
Marinha Grande	120	58.5	58.5	91.2
Aveiro	14	6.8	6.8	98.0
Guimarães	4	2.0	2.0	100.0

importância atribuído, numa escala que variava entre 1 - nada importante - e 5 - muito importante); a quarta e última parte da versão inicial do QEO/CVO dizia respeito aos Ciclos de Vida. Nela eram descritos quatro cenários possíveis que diziam respeito a alguns aspectos da vida de uma empresa (elaborados de acordo com o modelo de CVO de Cameron & Wheten, 1988). Dos quatro cenários descritos era solicitado que indicassem aquele que melhor traduzia o que, no momento, estava a acontecer na empresa a que pertenciam. Analisadas as perguntas abertas, rescritas algumas questões/ítems do questionário e introduzidas as alterações que emergiram da reflexão falada, foi elaborada uma nova versão do instrumento, que foi então discutida com um júri, conforme já mencionado. Assim, a versão final do QEO/CVO sofreu algumas alterações, nomeadamente na segunda e terceira partes: a parte respeitante às representações de EO foi sujeita à análise de conteúdo, dando origem a um conjunto de cinco concepções de EO (das cinco opções apresentadas era solicitado que escolhessem apenas uma) e, para a definição da estrutura da terceira parte do questionário, optámos por uma *rating scale*, com respostas alternativas específicas, cada uma suportando um peso numérico de 1 a 5 (1 - nada importante a 5 - muito importante), composto agora por 41 ítems (indicadores de EO). Seguidamente, procedeu-se a uma aplicação piloto (pré-teste) do questionário junto de cinco sujeitos com características similares com as da população a estudar. Numa segunda etapa, aplicámos a versão final do questionário EO/CVO à nossa amostra de sujeitos, após termos contactado as respectivas empresas e de lhes termos explicado os objectivos prosseguidos e delineado o processo de aplicação dos

questionários. Marcaram-se os dias e horas de cada sessão para se proceder à aplicação dos referidos inquéritos, que ocorreu, na maioria dos casos, nas instalações das referidas organizações. Os questionários foram distribuídos apenas a sujeitos com funções de chefia na organização, tendo-lhes sido explicado verbalmente todas as instruções para o seu preenchimento<sup>2</sup>. Devido a razões de horários e da própria actividade laboral das empresas, alguns questionários foram preenchidos em situação de auto-administração (Fink & Kosecoff, 1985) e devolvidos pelo correio no prazo estipulado pelos investigadores.

### 3. Análise dos dados e resultados

Recolhidos os questionários, num total de 215, procedemos a uma análise simples dos mesmos, tendo sido eliminados 10 dos casos<sup>3</sup>. Para o tratamento estatístico dos dados, tendo em vista os objectivos do estudo e as questões de investigação previamente formuladas, utilizámos como suporte o pacote estatístico SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*, versão 9.0 para Windows). Previamente à análise dos dados propriamente dita,

<sup>2</sup> Atendendo a que um dos objectivos da investigação era analisar a relação entre os estádios do CVO e a importância atribuída aos diferentes factores de EO, o nosso estudo incidiu apenas nos sujeitos com funções de chefia, em virtude de serem estes que mais fácil e objectivamente poderiam perceber e emitir uma opinião quanto ao estágio de desenvolvimento em que a organização a que pertenciam se encontrava.

<sup>3</sup> Após uma análise simples dos dados, optámos por eliminar 10 casos, em virtude de os mesmos não reunirem as condições mínimas (por exemplo, elevado número de não respostas ou assinalar de respostas todas num mesmo ponto da escala, etc.) para serem considerados casos válidos para a investigação, pelo que a nossa amostra efectivamente utilizada contempla apenas 205 casos.



examinámos o ficheiro de dados para determinar, para cada uma das variáveis, quantos casos apresentavam falta de dados. Uma vez que a percentagem de *missing values* por caso era baixa (menor que 10%), optámos por substituí-los pela média arredondada à unidade da escala de cada item (Bryman & Cramer, 1993; Hill & Hill, 2000). Seguidamente, foram calculadas as estatísticas descritivas relativas a cada variável (frequências e percentagens para variáveis com um nível de mensuração nominal e médias e desvios-padrão para variáveis cujo nível de mensuração era de tipo intervalar) (Reis, 1998). Foram também avaliadas as qualidades psicométricas do questionário utilizado, o que, para além de ser um contributo para o estudo da sua validade, permitiu ainda estudar o grau de adequação à amostra estudada. Assim, tendo por base a amostra de sujeitos do presente estudo (N = 205), a avaliação das características psicométricas do questionário EO/CVO (versão final com 41 itens) centrou-se na validade de constructo, abrangendo o estudo da sua dimensionalidade, através da técnica de análise factorial exploratória em componentes principais (Stevens, 1986). A fiabilidade foi analisada ao nível da consistência interna das dimensões encontradas, estimada através do coeficiente *alpha* de Cronbach (Nunnally, 1978; Anastasi, 1990; Cronbach, 1990). E foram ainda estudadas as propriedades dos itens, através do cálculo das suas médias e desvios-padrão.

Dado que para este estudo o questionário construído e utilizado comportava quatro partes distintas, faremos uma apresentação sucinta de cada uma dessas partes. No que toca à caracterização da amostra, o Quadro 1 resume e permite a sua visualização. No que respeita à segunda parte do

questionário - representações de EO (REO), os resultados obtidos indicam que: *i*) todas as concepções de EO foram escolhidas pelos sujeitos da amostra estudada; *ii*) as concepções de EO mais referidas foram, por ordem decrescente, a política (34.1%), a sistémica (26.3%), a económica (21.5%), a social (12.7%) e a ecológica (5.4%). No que se refere aos dados relativos aos estádios de desenvolvimento organizacional - CVO - (4ª parte do questionário), os resultados indicam que a nossa amostra inclui empresas percebidas como estando em todos os estádios do CVO: estágio 1 - *empresarial* - (13.7%), estágio 2 - *colectividade* - (25.9%), estágio 3 - *formalização e controlo* - (43.4%), e estágio 4 - *elaboração da estrutura* - (17.1%), embora os estádios de nível superior de desenvolvimento (estádios 3 e 4) sejam os mais representados (60.5%). Relativamente à validade, o instrumento de medida foi analisado em termos de conteúdo e de constructo. E no que respeita à fiabilidade, o mesmo foi objecto de análise para verificar a consistência interna das suas dimensões. No que se refere à segunda e quarta partes (REO e CVO, respectivamente), de tipo *escolha forçada a uma opção*, realizámos estudos de validade de conteúdo. No que concerne à quarta parte (CVO), neste artigo apenas faremos uma referência alusiva, já que o seu tratamento mais detalhado será objecto de uma análise mais aprofundada em trabalho a realizar posteriormente.

O processo de construção e a avaliação das qualidades psicométricas do instrumento de medida construído e utilizado nesta investigação (terceira parte do QEO/CVO: avaliação da importância atribuída aos indicadores de eficácia, de tipo *rating scale*) será agora objecto de

uma apresentação mais desenvolvida. Para o efeito, realizámos estudos de avaliação da consistência interna, analisámos a validade de conteúdo e a validade de constructo, tendo recorrido à análise factorial.

Atendendo às recomendações de diversos autores (v.g., Pestana & Gageiro, 2000), antes de proceder à análise factorial, importa verificar se os dados cumprem determinados pressupostos. Nesse sentido, demos os seguintes passos e procedemos do seguinte modo: *a*) a dimensão da amostra é adequada e pode ser considerada elevada ( $n=205$ , isto é, superior a 100 sujeitos por análise) para se proceder à análise factorial (Bryman & Cramer, 1993); *b*) o número de casos e de variáveis (itens) respeita o pressuposto da existência de um *ratio* de 5/1 (41 itens x 5 = 205 casos) (Hill & Hill, 2000); *c*) na análise item a item, avaliámos o comportamento das respostas de cada item da escala, no sentido de uma possível eliminação dos itens que a constituem, tendo por objectivo a aproximação a uma estrutura mais parcimoniosa e fiável. A análise item a item, através de algumas medidas descritivas (média, desvio-padrão, mínimo, máximo, frequências de resposta por opção) revelou que, na generalidade, em todos os itens, as respostas distribuíam-se entre o mínimo e o máximo, inclusive, e a análise das frequências de resposta por opção em cada item revelou que a maior parte dos itens não apresentava percentagens superiores a 50% numa das alternativas de resposta (Matos *et al.*, 2000). Estávamos, assim, perante uma variabilidade de respostas por todas as cinco opções de resposta e de um razoável poder discriminativo dos itens. No conjunto dos 41 itens, o desvio-padrão variava entre **.54** e **1.27** e não existiam médias muito

extremas. Os resultados desta análise de carácter univariado, só por si, não apontavam para a exclusão de nenhum item. Do mesmo modo, a correlação entre cada um dos itens e a escala total não apontava para a eliminação de nenhum item, na medida em que qualquer dos 41 itens estabelecia uma correlação elevada com a escala total e nenhum dos itens contribuía para diminuir a consistência interna da escala; *d*) a matriz de correlações entre todos os itens que constituíam o questionário de EO revelou a existência de correlações significativas entre os itens (para  $p<0.05$  e  $p<0.01$ ), o que significava que estavam correlacionados entre si; *e*) o valor de **.906** do teste KMO (*Kaiser-Meyer-Olkin*), sendo um valor considerado muito bom (segundo Pestana & Gageiro, 2000; Hill & Hill, 2000), bem como o recurso ao teste de esfericidade de Bartlett, confirmaram que era uma opção adequada o recurso à Análise Factorial; *f*) a matriz anti-imagem revelou que os valores que se encontravam na diagonal principal da matriz eram todos elevados (variando entre **.840** e **.952**) e que os valores fora da diagonal eram pequenos, o que confirmava, mais uma vez, a adequação amostral para efeitos de análise factorial. Verificados os pressupostos de adequação dos dados a uma análise factorial, passámos à fase dedicada ao estudo da dimensionalidade do instrumento de medida, o que nos permitiria analisar a natureza das concepções de eficácia operantes nas organizações observadas.

#### ***Estudo da dimensionalidade do questionário QEO/CVO***

Uma vez realizadas estas operações e especificadas as medidas que por precaução tomámos, efectuámos uma análise factorial em componentes principais (AFCP).

Atendendo à percentagem de variância explicada pelas componentes, por um lado, e respeitando o critério de *Kaiser*, por outro, e atendendo ainda aos resultados do teste gráfico proposto por Cattell (1966) - *scree plot* da variância das componentes -, todo o processo de avaliação conduziu à opção por uma estrutura factorial (após rotação *oblimin*<sup>4</sup>) composta por um conjunto de 41 itens, agrupados em 3 dimensões: a dimensão 1, composta por 28 itens, a dimensão 2 composta por 7 itens e a dimensão 3 composta por 6 itens, que, em conjunto, explicam **43,8%** da variância. A estrutura tridimensional obtida indica que, na amostra estudada, a eficácia é um conceito de natureza multidimensional, neste caso a três factores. No que respeita à avaliação da fiabilidade (consistência

interna), os valores de *alpha* de Cronbach indicam uma boa consistência interna das três dimensões ( $\alpha = .93$  para o factor 1;  $\alpha = .77$  para o factor 2 e  $\alpha = .85$  para o factor 3). Por outro lado, uma análise à contribuição dos itens para a consistência interna de cada um dos factores revelou, mais uma vez, não ser necessário eliminar nenhum item, uma vez que a eliminação de qualquer item, em qualquer um dos três factores, faria baixar o referido coeficiente *alpha* de Cronbach. Apresentamos no Quadro 2 o resumo da variância total explicada pelos três factores extraídos, com rotação oblíqua, e nos quadros seguintes os itens que compõem os factores 1, 2 e 3 (variância explicada, pesos e comunalidades).

**Quadro 2: Percentagem de variância explicada pelos três factores extraídos, com rotação oblíqua**

Component	Initial eigenvalues			Extractions Sums of Squared Loadings		
	Total	% of variance	Cumulative %	Total	% of variance	Cumulative %
1	23.521	<b>32.977</b>	32.977	13.521	32.977	32.977
2	2.260	<b>5.513</b>	38.490	2.260	5.513	38.490
3	2.160	<b>5.269</b>	<b>43.759</b>	2.160	5.269	<b>43.759</b>

<sup>4</sup> Uma análise à matriz de correlações entre os 3 factores retidos permitiu verificar que os valores obtidos revelavam que as correlações entre os 3 factores eram moderadas (pelo menos entre o factor 1 e o factor 3 cuja correlação era de .530), o que nos levou a submeter os dados, num primeiro momento, a uma rotação oblíqua e, num segundo momento a uma rotação ortogonal. Ambas as rotações evidenciaram idênticas estruturas factoriais (variando apenas as saturações de cada item em cada factor, não alterando em nada a estrutura das componentes assim obtidas). Face a esta constatação, onde, por um lado, as correlações entre os factores são moderadas, e, por outro lado, ambas as rotações dão origem à mesma estrutura de componentes, a opção pelo tipo de rotação a aplicar pode ser tomada de acordo com o modelo teórico de base. Assim, porque em termos teóricos fazia mais sentido considerar que os factores estavam correlacionados entre si, optámos pela utilização de uma rotação oblíqua - *Oblimin*.

#### **4. Discussão dos resultados** **Dimensões da eficácia e questões em torno da sua avaliação**

A avaliação das qualidades psicométricas do questionário EO/CVO sugere que o mesmo possui validade (de conteúdo e de constructo) e consistência interna (fiabilidade) adequadas. Com efeito, os tratamentos estatísticos efectuados aos dados recolhidos sugerem que: *i*) os itens que compõem este instrumento de medida formam uma amostra representativa dos itens disponíveis para medir os aspectos das componentes de EO; *ii*) a eficácia organizacional emerge como um conceito de natureza multidimensional, englobando

**Quadro 3: Composição do factor 1 (itens) e respectiva variância explicada, pesos e comunalidades**

Factor 1 (32.98 % variância explicada; $\alpha = .93$ )		
Itens	Pesos	Comunalidades
1. Taxa de rotação de stocks, comparativamente aos exercícios anteriores ou a um objectivo fixado	.569	.416
3. Satisfação dos accionistas/investidores (financiadores) para com as actividades da organização	.344	.270
4. Percentagem de redução de erros, desperdícios e refugos comparativamente aos anos anteriores ou a um objectivo fixado	.507	.388
5. Imagem externa da organização	.380	.346
8. Economia dos recursos (grau em que a organização reduz a quantidade de recursos utilizados ao mesmo tempo que garante o bom funcionamento do sistema)	.608	.444
9. Percentagem de redução de despesas comparativamente aos anos anteriores ou a um objectivo fixado	.312	.425
10. Satisfação dos organismos reguladores para com a actuação da organização (conformidade às leis e regras estabelecidas)	.447	.347
11. Rendimento dos empregados (quantidade/qualidade de produção por trabalhador)	.443	.314
12. Taxa de rotação de stocks, comparativamente à da concorrência ou ao sector	.551	.589
13. Taxa de promoções	.594	.349
15. Iniciativas, ideias ou sugestões realizadas pelos colaboradores e pelas equipas de trabalho para alcançar os objectivos	.592	.367
16. Taxa de acidentes de trabalho	.546	.333
17. Percentagem de redução de despesas, comparativamente à concorrência ou ao sector	.377	.414
20. Capacidade da organização se adaptar às exigências do mercado e ao meio	.528	.365
21. Assiduidade dos colaboradores/Medida do Absentismo	.581	.397
22. Motivação dos colaboradores no trabalho	.679	.523
25. Competência dos Recursos Humanos	.789	.562
26. Imagem interna da organização	.746	.525
27. Percentagem de redução de erros, desperdícios e refugos, comparativamente à concorrência ou ao sector	.656	.396
29. Satisfação da comunidade e sociedade em geral relativamente às actividades desenvolvidas pela organização e aos efeitos das mesmas (respeito pelo ambiente, pelas práticas comerciais, pela segurança pública)	.495	.401
30. Polivalência dos Recursos Humanos	.678	.419
31. Clima, ambiente e relações de trabalho	.540	.458
32. Produtividade individual/Grupal (departamento, secção ou equipa) e organizacional (quantidade ou qualidade dos bens ou serviços produzidos pela organização em relação à quantidade de recursos utilizados na sua produção durante um determinado período)	.474	.412
33. Índice de competitividade (grau em que a organização protege e desenvolve os seus mercados)	.365	.333
35. Envolvimento dos colaboradores na organização	.653	.477
36. Satisfação dos colaboradores no trabalho	.553	.467
37. Taxa de greves, sabotagens	.596	.349
38. Medida das aprendizagens em situações de aperfeiçoamento (formação)	.701	.511

**Quadro 4: Composição do factor 2 (itens) e respectiva variância explicada, pesos e comunalidades**

Factor 2 (5.5 % variância explicada; $r = .77$ )		
Itens	Pesos	Comunalidades
2. Grau segundo o qual o produto/serviço satisfaz as necessidades dos clientes	.596	.475
6. Grau pelo qual a variedade dos produtos/serviços oferecidos ao cliente satisfaz as suas necessidades	.334	.291
14. Prazos de entrega dos produtos/serviços	.571	.452
18. Número de reclamações feitas pelos clientes	.459	.351
28. Qualidade do produto/serviço (grau em que o produto/serviço satisfaz os critérios de qualidade objectivos)	.621	.450
34. Fidelidade/lealdade dos clientes	.410	.377
41. Grau de satisfação dos clientes para com o serviço geral da organização	.616	.518

**Quadro 5: Composição do factor 3 (itens) e respectiva variância explicada, pesos e comunalidades**

Factor 2 (5.27 % variância explicada; $r = .85$ )		
Itens	Pesos	Comunalidades
7. Custos de produção (comparativamente aos exercícios anteriores ou a um objectivo fixado)	.478	.395
19. Volume de vendas	.804	.612
23. Volume de negócios	.733	.579
24. Quota de mercado conquistada	.619	.531
39. Margem de lucro	.845	.640
40. Rentabilidade geral ou financeira	.828	.671

diferentes componentes ou dimensões (orientação sócio-técnica, orientação para o mercado e viabilidade competitiva do sistema); *iii*) a estimação da fiabilidade das dimensões de EO do instrumento construído sugere que a mesma é aceitável, já que os referidos coeficientes para as sub-escalas (dimensões) variam entre **.77** e **.93**. A estrutura tridimensional encontrada é interpretável no quadro da literatura que trata da eficácia organizacional. Isto mesmo tornar-se-á mais explícito, como adiante evidenciaremos, considerando a dimensionalidade do questionário, a interpretação dos factores extraídos com base na descrição dos itens que compõem cada factor e com recurso ao modelo de eficácia em que nos apoiámos. O Factor 1 - ao qual está associada uma orientação interna, centrada sobre o sistema produtivo e seus constrangimentos “técnico-económicos e sociais” – designámo-lo como “*Orientação Socio-*

*Técnica*”. A este factor corresponde uma visão da eficácia em termos da gestão do sistema, da sua organização interna e dos processos que lhe são inerentes, ou seja, corresponde à viabilidade económica e social do sistema organizacional. Analisando este factor à luz do modelo de eficácia organizacional em que nos baseámos, podemos constatar que os itens que o compõem são, maioritariamente, de natureza social e económica (este factor agrupa o que os autores do modelo consideram as dimensões económica e social, uma vez que nele recaem todos os indicadores considerados pelos referidos autores como sendo de natureza social e económica).

O Factor 2 - ao qual está associada uma orientação externa da organização centrada sobre a “Qualidade/Satisfação do cliente externo” – designámo-lo como “*Orientação para o Mercado*”, na medida em que corresponde a uma visão

“comercial” da organização, centrada sobre os requisitos da qualidade e da satisfação plena das expectativas e exigências dos clientes e ou do mercado. Analisando este factor com base no modelo de eficácia organizacional donde partimos, verificámos que os itens que o compõem são de natureza política e sistémica.

O Factor 3 - ao qual está associada uma orientação da organização em termos de “vantagem comparativa ou competitividade” - poderá ser designado de “*Orientação Económico-Financeira*”, em virtude de considerarmos que o mesmo corresponde à viabilidade financeira ou à orientação competitiva do sistema organizacional, estando centrado na manutenção ou aquisição de uma vantagem relativa no mercado ou no posicionamento face à concorrência. Analisando este factor à luz do modelo de EO referido, podemos verificar que os itens que o compõem são de natureza sistémica e política, dado que neste factor estão incluídos alguns dos indicadores considerados pelos autores do modelo como sendo parte da Dimensão Sistémica e da Dimensão Política da Eficácia.

Os resultados obtidos evidenciam que na população estudada coexistem preocupações com os resultados organizacionais passíveis de serem designados como políticos, sistémicos, económicos e sociais. Contudo, as várias facetas da eficácia (agrupamento de indicadores de medida) parecem organizar-se numa estrutura tridimensional, com um foco interno e outro externo, pois no sistema organizacional (como estrutura aberta que é) a acção dos seus actores é dirigida simultaneamente para objectivos ou resultados internos e externos. Atendendo a que, como referem Morin, Savoie & Beaudin (1994), num processo de avaliação da *performance*

organizacional a importância atribuída a certos critérios de EO reflecte, em princípio, as principais preocupações de quem efectua a avaliação, poderemos concluir que as preocupações estratégicas predominantes na população estudada se centram em torno de três eixos.

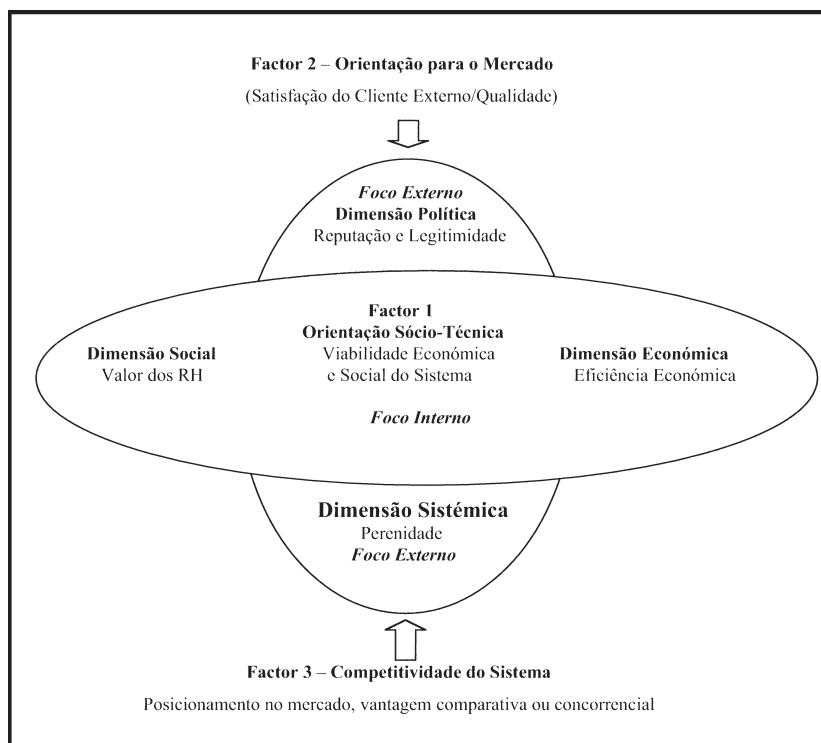
No primeiro, focalizado no interior da organização, as atenções dos líderes organizacionais estão centradas nos aspectos de natureza económica (eficiência) e nos aspectos de natureza social (valor dos recursos humanos). A estas preocupações com os resultados económicos e sociais corresponde uma orientação que poderemos designar de Sócio-Técnica, já que se focaliza em indicadores de *performance* ligados à mobilização do pessoal, ao desenvolvimento e rendimento dos empregados, ao moral dos colaboradores e, ainda, à eficiência ou economia de recursos e à produtividade.

No segundo eixo, focalizado no exterior da organização, as atenções direccionam-se para aspectos de natureza política, em termos de reputação e legitimidade da organização. A estas preocupações com os resultados ao nível da satisfação dos clientes, ou dos vários grupos relevantes para a organização, e com a qualidade (dos produtos/serviços) corresponde uma orientação que designamos de Orientação para o Mercado.

No terceiro eixo, focalizado no exterior da organização, as atenções dos líderes organizacionais são canalizadas para os aspectos de natureza sistémica (perenidade). A estas preocupações com os resultados de cariz competitivo ou concorrencial corresponde uma orientação que poderemos designar de Económico-Financeira, já que se focaliza em indicadores de *performance* ligados à viabilidade financeira e ao posicionamento

competitivo do sistema. Aqui, as preocupações estratégicas dos inquiridos situam-se em torno da capacidade de a organização assegurar a sua estabilidade, viabilidade e crescimento ao longo do

tempo, de uma forma competitiva e financeiramente viável, dando particular atenção às suas congéneres (concorrentes ou competidores) e ao seu posicionamento no mercado (ver Figura 1).



Tal como referimos no início deste artigo, esta investigação desenrolou-se em torno de algumas questões que considerámos relevantes e que designámos como *os três “Q” da avaliação da eficácia*. Estas questões guiaram todo o percurso de investigação efectuado. Resumidamente, procurámos obter um esboço de resposta para as seguintes questões: *i) Que perspectiva de eficácia adoptar (eficácia para Quem)?; ii) Quais os indicadores de eficácia a reter para a sua avaliação?; iii) em que momento do desenvolvimento das organizações avaliar (Quando)?* Neste

contexto, realçaremos os aspectos que, por ordem, a seguir indicamos.

Primeiro “Q” da eficácia organizacional: *Que perspectiva ou concepção de eficácia adoptar? Qual a sua natureza?* Em relação a esta primeira questão, que dizia respeito às concepções de eficácia existentes e à natureza do conceito (uni ou pluri-dimensional?), salientaremos o seguinte. O instrumento construído para o efeito, os resultados obtidos e a análise efectuada sugerem a coexistência de diversas concepções de EO, remetendo para diferentes facetas do conceito, não

mutuamente exclusivas, e que traduzem ou reflectem as diferentes preocupações com a *performance* organizacional. Os resultados obtidos proporcionam sustentação empírica para uma conceptualização da EO que comporta várias dimensões, bem como fornecem indicações no sentido de que a mesma pode ser considerada sob diferentes ângulos de visão ou diferentes perspectivas.

Verificámos, ainda, que, não obstante coexistirem diferentes perspectivas da eficácia organizacional na população estudada, as concepções predominantes foram a concepção Política e a concepção Sistémica da EO. Assim, as preocupações relativas à reputação e legitimidade, bem como as que respeitam à perenidade, estabilidade e crescimento organizacionais, parecem suplantar ou sobrepor-se às preocupações de cariz social, ecológico ou até mesmo económico.

Para além de constatarmos a existência de várias dimensões e de uma pluralidade de perspectivas passíveis de serem adoptadas no que respeita à avaliação da EO, procurámos averiguar a sua natureza. Os resultados obtidos sugerem que, quanto à factorização ou dimensionalidade do conceito, os diversos indicadores de EO se agrupam em torno de três componentes ou dimensões, confirmando a sua natureza multidimensional. Por contraste com o modelo em que nos apoiámos e que defende a existência de quatro ou cinco dimensões de eficácia, os resultados deste estudo apontam no sentido da existência de três dimensões. Noutros termos, fornecem apoio empírico a uma configuração tridimensional. A este propósito, gostaríamos de salientar que, apesar de na sua globalidade os itens (indicadores de eficácia) por nós considerados serem idênticos aos sugeridos pelos autores do referido modelo de

eficácia (Morin *et al.*, 1994, 2001), a estrutura subjacente aos mesmos nesta investigação não fornece apoio empírico à existência das referidas quatro ou cinco dimensões.

Sintetizando, neste estudo, as dimensões que o modelo donde partimos especifica e concebe como as mais adequadas à avaliação da eficácia encontram-se agrupadas em três dimensões e formam uma estrutura diferente. As Dimensões Social e Económica propostas originaram uma só Dimensão, que designámos por “Económico-Social” (orientação sócio-técnica); as Dimensões Política e Sistémica do modelo original, nesta investigação deram origem a duas Dimensões distintas, sendo que cada uma comporta aspectos das duas dimensões referidas. Por outras palavras, a Dimensão por nós apelidada de “Orientação para o Mercado” (satisfação do cliente externo e promoção da qualidade) inclui alguns critérios tanto da Dimensão Política como da Dimensão Sistémica e a Dimensão por nós designada “Competitividade do Sistema” (posicionamento face à concorrência e vantagem comparativa no mercado) inclui alguns critérios propostos tanto para a Dimensão Sistémica como para a Dimensão Política. Em suma, as quatro Dimensões originais estão presentes, mas parecem agrupar-se de forma diferente dando origem a uma nova estrutura factorial, ou seja, a três factores.

Não obstante o que acabámos de afirmar, duas questões permanecem em aberto. Num processo de avaliação da EO, que perspectiva adoptar e que critérios de avaliação utilizar? Se atendermos a que, por um lado, as organizações “possuem” (se atribuem) diferentes objectivos e que, por outro, um processo de avaliação da EO deve ser concebido para contribuir para uma efectiva e suficientemente abrangente



avaliação da *performance* organizacional, os critérios a considerar na sua avaliação devem reflectir a diversidade de perspectivas e objectivos organizacionais. Tendo em conta estas observações, foi nosso objectivo construir um instrumento que simultaneamente fosse sensível à pluralidade de perspectivas e à multiplicidade de indicadores que lhe estão associados, algo que se prende com a segunda questão que havíamos formulado. Trata-se do segundo “Q” da eficácia organizacional: *que critérios/indicadores de eficácia reter num processo de avaliação?* Em relação a esta questão, é notória a diversidade de modelos, de perspectivas e de critérios de eficácia utilizados num processo de avaliação, como pudemos constatar na revisão de literatura efectuada. Assim, face a tal diversidade, que indicadores de EO reter e que critérios seleccionar e adoptar? Por outras palavras, o que determina a escolha de um conjunto de indicadores de medida válidos para efeitos de avaliação? A tentativa de contribuir para a clarificação das questões enunciadas levou-nos a averiguar, num segundo momento, se existiriam factores condicionantes da escolha dos critérios e indicadores de eficácia para efeitos da sua avaliação.

Os resultados obtidos apontam no sentido de que não existem diferenças significativas entre os grupos que adoptam uma determinada concepção de eficácia (REO) e a importância atribuída aos três factores (dimensões) identificados. Este é um aspecto que analisámos (Carvalho, 2001) mas que aqui, tendo em conta os objectivos da presente exposição, apenas será tratado de forma alusiva. Para que tal tenha ocorrido, poderá ter contribuído o que a seguir passamos a especificar. *i)* Efectivamente, não existem diferenças significativas entre os grupos considerados

relativamente às variáveis estudadas. *ii)* No que respeita à concepção de eficácia adoptada para definir uma organização eficaz, os inquiridos (avaliadores) tinham que (forçosamente) escolher apenas uma das respostas (sugeridas). Não obstante cada avaliador poder considerar que existe uma melhor forma de definir “eficácia organizacional” e, portanto, de optar por uma dada concepção de EO, tal facto, por si só, não significa que não preste atenção a outras, nem que elas não sejam importantes. Significará, mais provavelmente, que a sua atenção não está dirigida para tais concepções, já que a selectividade perceptiva faz com que só valorizemos as facetas ou componentes que nos preocupam. *iii)* Quando confrontados com um vasto conjunto de indicadores de EO, abrangendo a maioria dos aspectos relacionados com a *performance* organizacional, a tendência geral parece ser a de atribuir importância a critérios que remetem simultaneamente para diferentes concepções ou perspectivas da eficácia. A maior parte das vezes, o principal objectivo de um processo de avaliação da *performance* organizacional é proporcionar uma visão efectiva, verificável e relativamente abrangente do estado da organização. Assim, é importante que neste processo se comece por conhecer e analisar as concepções de EO que coexistem no seio da organização e procurar atender à multiplicidade de perspectivas (visão “política” do processo) para seleccionar o conjunto de indicadores adequados e relevantes. Esta preocupação é decorrente da procura de soluções satisfatórias (e não óptimas ou desprovidas de constrangimentos) ou de uma abordagem que tem em conta os objectivos e os interesses das várias “partes interessadas” e procura satisfazê-los (como sugere a teoria dos *stakeholders*). Como sustentam

Morin, Savoie & Beaudin (1994), o processo de avaliação organizacional não escapa à influência dos interesses e das estratégias adoptadas pelos diversos actores organizacionais. É por isso que a acção “política” está sempre presente ao longo do processo. A escolha dos critérios de avaliação e a apreciação subsequente não pode ignorar os interesses e os valores dos parceiros envolvidos. O diálogo e a aceitabilidade das soluções, a negociação de critérios e de indicadores de EO deve, por isso, fazer parte do processo. Por outro lado, a escolha de indicadores de EO baseia-se nas representações do que consideramos ser uma organização eficaz ou performante. E a *performance* é um constructo definido de maneiras diferentes. Na sua definição não é possível contornar valores e interesses e na especificação dos instrumentos apropriados para a medir poderá ser ilusório admitir que não intervêm os interesses, os valores, a formação, o estatuto e a experiência de quem efectua uma avaliação ou ignorar os fins que visa com a sua utilização (Savoie & Morin, 2001).

Admitimos que a eficácia não é um conceito *context free*, logo, a sua representação e consequente avaliação podem ser condicionadas, entre outras coisas, pela situação em que se encontra o sistema alvo, num dado momento. O reconhecimento desta realidade levou-nos a, num terceiro momento, procurar averiguar em que medida o estágio do CVO em que as organizações se encontravam condicionava (ou não) a importância atribuída a certos critérios de EO, influenciando, assim, as opções tomadas neste contexto. Este objectivo correspondeu à terceira questão formulada.

Em relação a esta questão – terceiro “Q” da eficácia organizacional: *eficácia Quando?* - acrescentaremos o seguinte.

Atendendo aos resultados apurados num primeiro estudo empírico (Carvalho & Gomes, 2000), por um lado, e apoiando-nos na literatura sobre desenvolvimento organizacional e ciclos de vida (CVO), por outro, quisemos averiguar a eventual relação entre a avaliação da EO e os estádios do CVO. Dito de outro modo, em que medida a fase de desenvolvimento em que uma organização se encontra, num dado momento, e, por conseguinte, os objectivos relevantes nesse estágio, condicionam a importância atribuída a diferentes critérios de avaliação da eficácia?

Os resultados obtidos - e que aqui serão referidos de forma breve e sumária<sup>5</sup> - sugerem que, na população estudada, não há diferenças significativas entre organizações que se encontram em diferentes fases ou estádios do seu CVO, relativamente à importância atribuída pelos inquiridos aos diferentes factores (dimensões) de eficácia (EO). Dito de outro modo, pese embora o facto de termos estudado uma amostra na qual as organizações a que os “respondentes” pertenciam eram (por eles) percebidas como estando em momentos diferentes do seu CVO, a importância atribuída aos diferentes critérios e indicadores de EO não divergia.

A propósito deste terceiro “Q” da eficácia organizacional, queremos salientar que o mesmo é aqui objecto de um tratamento menos desenvolvido que os anteriores. Tal fica a dever-se ao facto de, por um lado, pensarmos que esta questão merece que sobre ela nos debruçemos futuramente de forma mais detalhada e aprofundada, por outro, considerarmos que, ao nível do conteúdo, o questionário elaborado, na

<sup>5</sup> Para uma apresentação mais detalhada, ver Carvalho (2001).

parte respeitante aos ciclos de vida, carece de mais investigação e que esta poderá conduzir à sua revisão e eventual melhoria. Com efeito, o estudo sobre os estádios do CVO foi baseado na descrição de “cenários” que incidiam sobre aspectos que remetiam para a caracterização de cada estádio, sendo solicitado aos sujeitos que emitissem a sua opinião, de acordo com a sua perspectiva ou percepção, sobre qual o “cenário” que melhor traduzia ou descrevia o que estava a acontecer na sua organização. Esta situação (de auto-percepção) poderá ter levado os sujeitos a perceberem a sua organização e a responder tendo em mente o desejável e não o actual (real). De facto, não podemos esquecer que as informações verbais, factuais e comportamentais que os “informantes” fornecem deverão ser adequadamente classificadas por quem efectua o processo e solicita respostas, já que, a selectividade dos mecanismos perceptivos, bem como os desejos e expectativas, condicionam aquilo que “vemos”, o sentido que lhe atribuímos e aquilo que valorizamos.

A pluralidade de perspectivas que coexistiam ao nível dos mesmos sujeitos, isto é, por um lado a opinião pessoal dos próprios quanto à importância atribuída aos diferentes factores de EO (independentemente da organização ou da situação actual) e, por outro lado, a sua opinião (percepção) quanto ao estádio de desenvolvimento em que a organização a que pertenciam se encontrava, pode, a nosso ver, ter sido um factor limitativo e condicionante em relação aos resultados que obtivemos. Na base de tais resultados – admitimos – podem ter estado limitações inerentes à estrutura e ao conteúdo do instrumento que elaborámos, carecendo de averiguações futuras.

## 5. Conclusão

Tal como inicialmente referimos, esta investigação pretendia ser uma contribuição para a elaboração de uma metodologia de avaliação da eficácia organizacional (EO) e visava uma clarificação dos factores susceptíveis de influenciarem a determinação dos critérios e indicadores de EO a reter num processo de avaliação da *performance* organizacional. Os objectivos que delineámos para a nossa investigação foram, em grande parte alcançados. O instrumento construído e validado acrescenta valor ao que, neste domínio, tem vindo a ser realizado e o trabalho que rodeou a sua elaboração e utilização permitiu avançar na clarificação de algumas das questões que havíamos considerado como relevantes.

Em primeiro lugar, cremos que este questionário poderá representar um contributo na estruturação e condução de um processo de avaliação da *performance* organizacional, nas suas várias vertentes. Em segundo lugar, o questionário construído permitiu recolher dados que sugerem a existência de uma pluralidade de concepções de EO e fornece sustentação empírica para a emergência de uma estrutura multidimensional, composta por três factores.

O modelo multidimensional de eficácia organizacional em que nos baseámos (Morin *et al.*, 1994) é um modelo concebido para a intervenção nas organizações e que se propõe avaliar de forma abrangente as várias dimensões que a EO comporta. A representação que fazemos da EO circunscreve os aspectos da realidade organizacional que retêm a nossa atenção e que serão confrontados com as normas ou expectativas com que operamos. Neste sentido, se para um de nós, por exemplo, a produtividade constitui

um aspecto importante da EO, tenderemos a prestar particular atenção aos dados relacionados com a produtividade e confrontá-los-emos com as nossas expectativas de produtividade, comparando a realidade organizacional actual com o que consideramos desejável. Esta comparação da realidade com as expectativas está direccionada essencialmente para os *resultados* ou os *produtos* da organização e não para os seus *processos*, as suas *acções* ou os seus *recursos* (Savoie & Morin, 2001). Já anteriormente sublinhámos a importância de se distinguirem *outputs* organizacionais (resultados) daquilo que contribui para os gerar (determinantes ou pré-requisitos organizacionais com impacto nos resultados), a fim de se evitarem apreciações enviesadas ou de alimentar a confusão entre causas e problemas (Carvalho & Gomes, 2000). Por outro lado, a representação que fazemos da EO é também determinada pela nossa pertença ou preferência disciplinar e pelas teorias de organização adoptadas, as quais enfatizam aspectos diferentes do referido conceito. Não podemos esquecer que o juízo emitido por pessoas ou grupos legitimados para o fazer (constituintes ou partes interessadas), ainda que possa incidir sobre as actividades, os produtos ou os resultados organizacionais, será o reflexo de preferências axiológicas e da acção “política” dos actores, relativamente às dimensões, aos critérios e aos indicadores de EO que serão privilegiados.

Não obstante o que foi dito, quem efectua um diagnóstico organizacional ganha em ter em conta as várias dimensões, sempre que o objectivo em vista for o de obter uma perspectiva abrangente da eficácia da organização estudada. A avaliação da EO mediante a utilização de critérios e de indicadores adequados é um exercício

relevante para assegurar o sucesso e a qualidade das organizações, independentemente do seu sector de actividade, da sua dimensão e do contexto em que operam. Pese embora a constatação de mudanças profundas ocorridas na produção de bens e serviços, muitas organizações continuam a avaliar a sua *performance* recorrendo a uma panóplia restrita de critérios e indicadores, ou, pior ainda, não distinguindo processos de efeitos ou determinantes da eficácia e resultados. Contudo, o facto de alguns líderes organizacionais prestarem menos atenção a algumas das dimensões da *performance* não significa que elas não sejam importantes ou que sejam menos importantes.

O presente estudo, não obstante fornecer resultados interpretáveis, sob o ponto de vista teórico, e enquadráveis nas práticas de gestão de Recursos Humanos, comporta limitações, assim como sugere pistas para futuras investigações. Entre outras limitações, destacaremos as que a seguir identificamos. *a)* O facto de termos recorrido a uma amostra com estas características não nos permite fazer extrapolações para o universo da população estudada. Além disso, em investigações futuras que pensamos vir a desenvolver cremos revestir-se de interesse procurar comparar populações de diferentes sectores de actividade, bem como alargar o estudo a outras partes interessadas (*stakeholders*) nos resultados das organizações. *b)* Quanto à distinção entre variáveis causais com impacto na eficácia (determinantes) e resultados, pensamos ser necessário aprofundar este aspecto, que, aliás, emergiu como no nosso primeiro estudo empírico mas que não aprofundámos neste. *c)* Em relação à metodologia utilizada, estamos cientes de que, não obstante as qualidades psicométricas do instrumento por nós

construído serem satisfatórias, consideramos que o seu conteúdo merece ser revisto e poderá ser melhorado, em particular no que concerne à quarta parte do referido instrumento que versava sobre os estádios do CVO.

Pelas razões aduzidas, em investigações futuras que venhamos a desenvolver pensamos que a utilização de uma metodologia do tipo longitudinal, à semelhança da utilizada por Quinn (1988), poderá representar um contributo importante para uma compreensão mais aprofundada da relação existente entre estádios de desenvolvimento organizacional e suas implicações ao nível da avaliação da *performance* organizacional. Trata-se de uma metodologia susceptível de clarificar o que (critérios de eficácia) varia ao longo do tempo e da evolução ocorrida no seio das organizações.

Para finalizar, resta-nos salientar que com este trabalho quisemos contribuir para o esclarecimento de algumas questões relacionadas com a temática da eficácia organizacional e que estamos conscientes de que muito haverá ainda a investigar neste domínio. Assim, o resultado deste estudo não é aqui entendido como um ponto final, mas antes como um ponto de partida para o desenvolvimento de investigações que no futuro esperamos vir a realizar e que outros poderão retomar e aprofundar.

### Referências Bibliográficas

Adizes, I. (1989). *Les Cycles de Vie de L'Entreprise*. Les Editions d'organisation, Paris.

Adizes, I. (1991). *Corporate Lifecycles: how and why corporations grow and die and what to do about it*. Prentice Hall.

Anastasi, A. (1990). *Psychological Testing*. (4th Ed. 1976). New York, McMillnam

Brunet, L., Brassard, A. & Corriveau, L. (1991). *Administration Scolaire et efficacité dans les organisations*. Montréal, Éditions Agence D'ARC.

Bryman, A. & Cramer, D. (1993). *Análise de dados em Ciências Sociais – Introdução às técnicas utilizando o SPSS*. Oeiras, Celta Editora.

Cameron, K. (1986). Effectiveness as Paradox: consensus and conflict in conceptions of organizational effectiveness. *Management Science*, 32, 5:539-553.

Cameron, K. & Whetten, D. (1981). Perceptions of Organizational Effectiveness over Organizational Life Cycles. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 26, 4: 525-544.

Cameron, K. & Whetten, D. (1983). *Organizational effectiveness: a comparison of multiple models*. Academic Press.

Cameron, K. & Whetten, D. (1988). Models of organizational life cycle: applications to higher education. In K.S. Cameron, R.I. Sutton & D.A. Whetten (Eds). *Readings in organizational decline. Rame works, Research and Prescriptions*. Cambridge, MA: Ballinger Publishing Co.

Campbell, J. (1977). On the nature of organizational effectiveness. In P.S. Goodman & J.M. Pennings (Eds), *New perspectives on organizational effectiveness*, 36-41. S. Francisco, Jossey-Bass.

Carvalho, C. (2001). *Organizações e Eficácia: Representações e Avaliação*. Dissertação de Mestrado não publicada. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Universidade de Coimbra.

Carvalho, C. & Gomes, A. (2000). Eficácia Organizacional: Determinantes e Dimensões. *Psychologica*, 25: 179-202.

- Cattell, R. (1966). The meaning and strategic use of factor analysis. In R.B. Cattell (Org.). *Handbook of Multivariate Experimental Psychology*. Chicago, Rand McNally.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Cronbach (1990). *Essentials of psychological testing*. New York, Harper Collins Pubs.
- Fernández-Ríos, J. & Sánchez, M. (1997). *Eficacia Organizacional – concepto, desarrollo y evaluación*. Madrid, Diaz de Santos.
- Fink, A. & Kosecoff, J. (1985). *How to conduct surveys – a step-by-step guide*. Newbury Park, London, SAGE Publications.
- Foddy, W. (1996). *Como perguntar: teoria e prática da construção de perguntas em entrevistas e questionários*. Oeiras: Celta.
- Ghiglione, R. & Matalon, B. (1997). *O Inquérito, teoria e prática (3ª Ed.)*. Oeiras. Celta Editora (Obra original publicada em 1977).
- Glueck, W.F. (1980). *Business Policy and Strategic Management*, Third Edition, McGraw-Hill.
- Gomes, A.D. (1992). Formas de Organização e técnicas de gestão: análise comparativa e níveis de análise. *Revista Portuguesa de Gestão*, II/92: 29-47.
- Gomes, A.D. (2000). *Cultura Organizacional: comunicação e identidade*. Coimbra, Quarteto.
- Gomes, A.D. (2001). *Eficácia Organizacional: Processos e Resultados, Indicadores e Critérios, Discursos e Metáforas*. Lição de Agregação, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.
- Goodman, P. & Pennings, J. (1980). Critical Issues in assessing organization effectiveness. In E.E. Lawler, D.A. Nadler & C. Cammann (Eds.), *Organizational Assessment*. New York: Wiley.
- Greiner, L.E. (1972). Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harvard Business Review*, July/August (1).
- Hall, R. (1991). *Organizations – Structures, processes and outcomes*. Part IV: Organizational effectiveness and organizational theory, Cap. 13. Fifth edition. Prentice-Hall International Editions.
- Hanks, S. et al. (1994). Tightening the lifecycle construct: a taxonomic study of growth stage configurations in high-technology organizations. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 18 (2).
- Hill, M. & Hill, A. (2000). *Investigação por Questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Jawahar, I. M. & McLaughlin, G.L. (2001). Toward a descriptive stakeholder theory: an organizational life cycle approach. *Academy of Management Review*. Vol. 26, 3: 397-414.
- Kreitner, R. & Kinicki, A. (1998). *Organizational Behaviour*. Fourth Edition, Cap. 8 e 9. Irvin, McGraw Hill International Editions.
- Lavoie, D. & Culbert, S.A. (1978). Stages of Organization and development. *Human Relations*, 31 (5): 417-438.
- Lourenço, P.R. (2002). *Concepções e dimensões da eficácia grupal: desempenho e níveis de desenvolvimento*. Dissertação de Doutoramento não publicada. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Universidade de Coimbra.
- Lyden, F.J. (1975). Using Parson's Functional Analysis in the study of Public Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 20: 59-70.

- Matos, P., Barbosa, S. & Costa, M. (2000). A propósito da Avaliação Psicológica da identidade: Estudo sobre o EOMEIS-2. *Revista Psicológica*, 25: 45-66.
- Morin, E.; Savoie, A. & Beaudin, G. (1994). *L'efficacité de L'organisation : théories, représentations et mesures*. Gaetan Morin éditeur. Montréal.
- Morin, E. (1989). *Vers une mesure de l'efficacité organisationnelle : exploration conceptuelle et empirique des représentations*. Thèse de doctorat présentée à la Faculté des études supérieures de l'Université de Montréal.
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric Theory*. New York, McGraw Hill.
- Pestana, M. & Gageiro, J. (2000). *Análise de dados para Ciências Sociais – a complementaridade do SPSS*. Lisboa, Edições Sílabo, Lda.
- Pritchard, R. et al. (1998). Effects of Group Feedback, Goal Setting and Incentives on Organizational Productivity, *Journal of Applied Psychology*, 73, 2: 337-358.
- Quijano de Arana, S. (2000). ASH (Auditoria do Sistema Humano): Modelos de Qualidade e Avaliação Organizacional. In A. D. Gomes, A. Caetano, J. Keating & M. P. Cunha (Eds.), *Organizações em Transição. Contributos da Psicologia do Trabalho e das Organizações*. Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Quinn, R. (1988). *Beyond Rational Management: mattering the paradoxes and competing demands of high performance*. S. Francisco, Published by Jossey-Bass.
- Quinn, R. & Cameron, K. (1982). Life cycles and shifting criteria on effectiveness: some preliminary evidence. *Management Science*, 27.
- Quinn, R. & Cameron, K. (1983). Life cycles and shifting criteria on effectiveness: some preliminary evidence. *Management Science*, 29: 33-51.
- Quinn, R. & Rohrbaugh, J. (1981). A competing values approach to organizational effectiveness. *Public Productivity Review*, 5: 122-140.
- Quinn, R. & Rohrbaugh, J. (1983). A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a competing Values Approach to Organizational Analysis. *Management Science*, 29, 3: 363-377.
- Raposo, M. & Ferreira, J. (1998). Estudo e Desenvolvimento de uma Taxonomia de Estádios de Ciclo de Vida das Pequenas e Médias Empresas. *Revista Portuguesa de Gestão* 1/98: 77-94.
- Reis, E. (1998). *Estatística descritiva*. Lisboa, Edições Sílabo, Lda.
- Savoie, A. & Morin, E. (2001). Representações da Eficácia Organizacional: desenvolvimentos recentes. *Psicológica*, 27: 7-29.
- Stevens, (1986). *Applied multivariate statistics for the social sciences*. New Jersey, Lawrence Erlbaum.
- Suchman, M. (1995). Managing legitimacy: strategic and institutional approaches, *Academy of Management Review*, 20, 3.
- Tuttle, T. (1983). Organizational productivity: a challenge for psychologists. *American Psychologist*, 3, 4: 479-486.

