

# O paradigma sistémico 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. Por isso, os líderes das organizações que se enquadram nesta dimensão valorizam e suportam estratégias de flexibilidade, crescimento, inovação e criatividade.

Por António José Gonçalves Fernandes

Quer na dimensão económica, quer na dimensão humana de eficácia, a visão da organização centrava-se sobre si própria. Ou seja, a organização era vista como um sistema fechado. Com a abordagem sistémica, o ambiente externo ganha especial relevância e, por isso, a organização passa a ser vista como um sistema aberto e, como tal, sujeita à influência de factores de contingência técnicos, sociais e estratégicos.

## Teoria geral dos sistemas

A abordagem sistémica baseia-se na teoria de Von Bertalanffy (1972) na qual o sistema é definido como um conjunto de elementos que agem e dependem entre si para que o equilíbrio homeostático seja mantido. Esta teoria é a base de trabalho que permite compreender e descrever eventos que, ao longo do tempo, se relacionam de forma persistente. Essas relações persistem porque, segundo Katz e Kanh (1967), se sustentam a si mesmas através da energia e informação adquiridas no ambiente externo. Efectivamente, a organização é vista como um sistema social aberto no qual a eficácia organizacional se relaciona com a necessidade de sobrevivência da organização. De acordo com Billing (1998), a Teoria dos Sistemas veio focalizar a sua atenção nas relações entre a organização e o ambiente externo em detrimento das condições internas. Nesta pers-

pectiva, a organização será tanto mais flexível e adaptável quanto menos dramáticas forem as mudanças ocorridas no seu ambiente externo. Para Altschuld e Zheng (1995) e Robbins (1990), aos olhos dos teóricos dos sistemas, o processo organizacional envolve pelo menos quatro componentes principais: *inputs*, operação de transformação, *outputs* e *feedback*. Nesta perspectiva, a capacidade da organização adquirir recursos (*inputs*) é directamente relacionada com a sua sobrevivência e eficácia.

## Teoria da contingência

Para Sousa (1997), esta é uma teoria eclética que pretende fazer uso de tudo o que de positivo se pode encontrar noutras teorias. Por isso, procura compreender as relações dentro dos subsistemas, entre os subsistemas e 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), o problema reside na maior ou menor capacidade que a organização possui para ajustar a estratégia, a estrutura, a cultura e a tecnologia. No entanto, o ambiente externo difere de sector para sector, de mercado para mercado e, para além disso, está em constante mutação o que torna impossí-



António José Gonçalves Fernandes

- Docente da Escola Superior Agrária do Instituto Politécnico de Bragança
- Doutorando em Gestão pela Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro
- TOC n.º 37 180

vel definir a “melhor maneira” de organizar. Por essa razão, as relações que se estabelecem entre a organização e o ambiente são do tipo relativista. Para esta teoria é importante, não só o diagnóstico mas também, a adaptação a uma determinada situação.

### Desenvolvimentos recentes

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 porque reafirma a importância do ambiente externo. De facto, 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 porque sugere que a organização deve procurar a legitimidade social que lhe assegure a sobrevivência. Nesta perspectiva, a sobrevivência depende não só da capacidade que a organização

possui ao nível da captação de recursos (*inputs*), mas também da aceitação que os seus produtos e/ou serviços (*outputs*) têm por parte das sociedades nas quais as organizações actuam.

### Crítérios e indicadores

Na mesma linha, 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, no longo prazo, permite a sobrevivência da organização. Segundo os mesmos investigadores, a legitimidade organizacional deve ser baseada em critérios de respeito pela regulamentação, de responsabilidade social e de responsabilidade ambiental que constam do quadro 1. Para estes investigadores, a responsabilidade social e ambiental das organizações constitui um factor determinante que, no futuro, irá influenciar a legitimidade das organizações situadas nos países desenvolvidos. Actualmente, os gestores dão conta das suas responsabilidades económicas que têm para com os accionistas mas as responsabilidades sociais e ecológicas são ainda, muitas vezes, postas de lado. Impõe-se que as responsabilidades face a outros grupos de interesse sejam também tidas em conta.

Quadro 1 - Crítérios e indicadores de eficácia sistémica (continuação na página seguinte)

Fins	Crítérios	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
	Satisfação dos clientes	Quota de mercado
		Nível de vendas
Soma dos retornos da organização		
Taxa de crescimento de clientes		
Satisfação dos fornecedores	Frequência do não cumprimento dos prazos de entrega	
	Qualidade dos acordos	
Satisfação dos accionistas	Benefício por accção (privados)	
	Equilíbrio orçamental (públicos)	
Revitalização, preservação e valorização do ambiente físico, económico, social, cultural e espiritual	Satisfação dos credores	Rácio de endividamento
		Rotação do activo circulante
	Respeito pela regulamentação	Montante das coimas por infracções
		Montante de donativos à caridade
	Responsabilidade social	Experimentação de produtos em animais
		Contribuição para a realização de serviços e actividades comunitárias
	Transparência das políticas e programas sociais	

Quadro I – Critérios e indicadores de eficácia sistêmica		
Fins	Critérios	Indicadores
Revitalização, preservação e valorização do ambiente físico, económico, social, cultural e espiritual	Responsabilidade social	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 postas em prática

Fonte: Savoie e Morin (2001)

## Conclusão

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. Por essa razão, os líderes das organizações que se enquadram nesta dimensão de eficácia valorizam e suportam estratégias de flexibilidade, crescimento, inovação e criatividade. Desta forma, o crescimento, a legitimidade social e a aquisição de recursos surgem como critérios de eficácia que permitem aferir da capacidade que a organização tem para adquirir recursos escassos e da forma como os usa. Assim, quanto maior a capacidade para assegurar recursos provenientes do ambiente externo mais eficaz ela será. Neste contexto, a eficácia organizacional deve ser medida com recurso a indicadores que permitam concluir acerca da sobrevivência. Para isso, a melhoria permanente da qualidade dos produtos e serviços, a manutenção da competitividade e a estabilidade e crescimento devem ser assegurados. ★

(Texto recebido pela CTOC em Novembro de 2005)

## Bibliografia

- Altschuld, J. e Zheng, H. (1995), *Assessing the effectiveness of research organizations: An examination of multiple approaches*, Evaluation Review, Vol. 19, n.º 2.
- Billing, D. (1998), *Quality management and organisational structure in higher education*, Journal of Higher Education Policy & Management, Vol. 20, n.º 2.
- Hannan, M. e Freeman, J. (1977), *The Population Ecology of Organizations*, American Journal of Sociology, Vol. 82, n.º 5.
- Katz, D. e Kahn, R. (1967), *The social psychology of organizations*, John Wiley.
- 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.
- Pfeffer, J. e Salancik, G. (1978), *The External Control of Organizations: a resource dependence perspective*, Harper & Row.
- 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.
- 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.
- Von Bertalanffy, L. (1972), *The history and status of general systems theory*, Academy of Management Journal, Vol. 15, n.º 1.