

# O paradigma racional de eficácia organizacional

Este artigo refere-se à revisão da literatura acerca do estudo da dimensão de eficácia cuja essência assenta nos objectivos racionais. Neste paradigma são duas as principais contribuições para esta abordagem racional da organização e, por consequência, da eficácia organizacional, nomeadamente, a teoria neo-clássica e a gestão por objectivos. Trata-se de uma dimensão de eficácia na qual o planeamento e a definição de objectivos são os meios que permitem aumentar a eficiência e a produtividade.

Por António José Gonçalves Fernandes



António José Gonçalves Fernandes

- Docente da Escola Superior Agrária do Instituto Politécnico de Bragança
- Doutorando em Gestão pela UTAD
- TOC nº 37 180

Segundo Thibodeaux e Favilla (1995), a dimensão racional 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. Trata-se de uma abordagem que alguns investigadores, como Sousa (1997), denominam de pragmática porque faz uso de todo o conhecimento científico na área da gestão desenvolvido até à década de 50 do século passado. Tinha por objectivo a definição, de forma clara, daquilo que se pode considerar como as “boas práticas da gestão”. Estas procuravam integrar conhecimentos da abordagem clássica, racional ou económica com o conhecimento desenvolvido com uma abordagem mais humanista da organização. Neste contexto, o gestor já não é mais o dono, o inventor ou o financeiro mas alguém que é pago pela sua capacidade de pôr uma equipa a trabalhar, de forma eficaz, em torno de determinados objectivos. Para Sousa (1997), são dois os principais contributos para esta abordagem da organização e, por consequência, da eficácia organizacional, nomeadamente, a teoria neo-clássica e a gestão por objectivos.

## Teoria neo-clássica

Segundo Sousa (1997), esta teoria resulta de contributos de vários investigadores que,

embora não formem uma escola, possuem elementos comuns. Destes, destaca-se o contributo de Drucker (1954) pela sua grande actualidade. 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. Nesta perspectiva, o pragmatismo é essencial pois pretende-se atingir resultados concretos. Por essa razão, a existência de objectivos organizacionais é fundamental porque é em função desses objectivos que a organização se estrutura, dimensiona e gere. Para isso, segundo Koontz (1971), os objectivos devem ser quantificados para permitirem a comparação com os resultados e, assim, avaliar o desempenho.

Para Sousa (1997), a teoria neo-clássica é uma teoria eclética que 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 esco-

la comportamental; e, finalmente, o conceito da organização como um sistema composto por subsistemas à teoria dos sistemas. No âmbito da estrutura organizacional, aprofundaram o conceito de descentralização que se caracteriza pelo facto da tomada de decisão ocorrer nos níveis hierárquicos inferiores implicando, para isso, a delegação de poder. Tal facto contraria, segundo Fells (2000) e Rodrigues (2001), o princípio geral da gestão enunciado por Fayol (1984) que consistia na centralização, isto é, na concentração do poder na gestão de topo. Para Sousa (1997), os neo-clássicos introduziram também o conceito de inovação que, na actualidade, é preponderante na vida das organizações. Para este investigador, os neo-clássicos aproveitaram a visão da organização como sistema aberto para trazerem o *marketing* para a ribalta.

### 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 operacionalizar a teoria neo-clássica com base na definição de regras bem definidas. Para isso, ainda segundo o mesmo investigador, 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. Gerir por objectivos significa dar autonomia aos trabalhadores, ajudando-os a definir objectivos, permitindo que encontrem a forma de os atingir. Esta situação é muito diferente da supervisão, na qual o gestor define objectivos e os comunica aos

trabalhadores verificando se estes seguem as suas orientações. Como tal, a gestão por objectivos é, segundo Koontz (1971), um passo positivo no sentido de providenciar uma peça fundamental para uma gestão eficaz, ou seja, o sistema de avaliação.

Quer na dimensão económica quer na dimensão humana, o método de avaliação e controlo utilizado nas organizações baseava-se em critérios económicos. Mas, com a introdução do conceito de descentralização, a fixação de objectivos passou a ser feita ao nível departamental de acordo com os objectivos gerais da organização. Dessa forma, a gestão por objectivos assume-se como um sistema participativo e democrático, no qual gestores e trabalhadores, conjuntamente, 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, efectuem as correcções necessárias. (Robbins, 1990).

### Crítérios e indicadores

Tendo em conta que nesta dimensão de eficácia, a eficiência económica e o desenvolvimento dos recursos humanos são os fins em vista percebe-se que, para a sua avaliação, se recorra não só a critérios de eficácia económica (economia de recursos, produtividade e rentabilidade geral) mas também a critérios de eficácia social (envolvimento, competências e saúde e segurança dos empregados; clima de trabalho e rendimento do trabalhador) como se pode ver no quadro 1.

| Quadro 1 – Crítérios e indicadores de eficácia racional |                      |                                         |
|---------------------------------------------------------|----------------------|-----------------------------------------|
| Fins                                                    | Crítérios            | Indicadores                             |
| Eficiência económica                                    | Economia de recursos | Rotação de <i>stocks</i>                |
|                                                         |                      | 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 líquida             |

(continuação na página seguinte)

(início na página anterior)

| Quadro I – Critérios e indicadores de eficácia racional |                                  |                                                                                       |
|---------------------------------------------------------|----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| 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                                                 |
|                                                         | 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 ou alargadas novas responsabilidades |
|                                                         |                                  | 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                                                    |
|                                                         |                                  | Taxa de consultas médicas e psicológicas                                              |
|                                                         |                                  | Número de faltas ao trabalho por doença física ou psicológica                         |
|                                                         | Saúde e segurança dos empregados | Taxa de acidentes e sua gravidade                                                     |
|                                                         |                                  | Custos directos das paragens devido a faltas                                          |

Fonte: Savoie e Morin (2001).

## Conclusão

Pelo exposto, esta dimensão de eficácia organizacional assenta numa cultura que, segundo Goodman *et al.* (2001), se pode classificar de racional pois, apesar de encerrar aspectos comportamentais, parte dos princípios da gestão enunciados pelos clássicos. Neste contexto, 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. Em síntese, 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. ★

(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.
- Drucker, P. (1954), *The Practice of Management*, Harper & Row.
- Fayol, H. (1984), *General and Industrial Management*, IEEE Press.
- Fells, M. (2000), «Fayol Stands The Test Of Time», *Journal of Management History*, Vol. 6, n.º 8.
- Goodman, E., Zammuto, R. e Gifford, B. (2001), «The Competing Values Framework: Understanding The Impact Of Organizational Culture On The Quality Of Work Life», *Organization Development Journal*, Vol. 19, n.º 3.
- Heffron, F. (1989), «Organization theory and public organizations», Prentice-Hall.
- Koontz, H. (1971), «Appraising Managers as Managers», McGraw-Hill.
- Robbins, S. (1990), «Organization Theory: structure, design, and applications», Prentice Hall.
- Rodrigues, C. (2001), «Fayol's 14 Principles Of Management Then And Now: A Framework For Managing Today's Organizations Effectively», *Management Decision*, Vol. 39, n.º 10.
- Savoie, A. e Morin, E. (2001), «Développements récents dans les représentations de l'efficacité organisationnelle», *Psychologica*, n.º 27.
- Sousa, A. (1997), *Introdução à Gestão: uma abordagem sistémica*, Verbo.
- 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.