



Cx4/8223

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

DA

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

JOSE NICOLAS ALBUJA SALAZAR

AVALIAÇÃO DA EFICÁCIA ORGANIZACIONAL:  
Uma Abordagem Adequada Para a Organi-  
zação Latino-Americana .

Dissertação apresentada ao Curso  
de Pós-Graduação da EAESP/FGV -  
Área de Concentração: Teoria e  
Comportamento Organizacional ,  
como requisito para obtenção de  
título de mestre em Administra-  
ção.

Orientador: Prof. Carlos Osmar  
Bertero



Fundação Getúlio Vargas  
Escola de Administração  
de Empresas de São Paulo  
Biblioteca



1298/86



1198601298

SÃO PAULO  
1985

Ao meu filho,  
Fabrício

## Í N D I C E

<u>CAPÍTULO I</u>	Pág.
<u>APORTE TEÓRICO PARA A PRÁTICA ORGANIZACIONAL</u> .....	1
CONCENTRAÇÃO NAS TAREFAS .....	2
CONCENTRAÇÃO NA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL .....	6
A Abordagem Anatômica de Fayol .....	6
Teoria da Burocracia .....	10
Teoria Estruturalista .....	14
CONCENTRAÇÃO NAS PESSOAS .....	15
Escola das Relações Humanas .....	15
Escola do Comportamento Organizacional .....	17
Escola do Desenvolvimento Organizacional .....	18
CONCENTRAÇÃO NO AMBIENTE .....	18
CONCENTRAÇÃO NA TECNOLOGIA .....	20
<u>CAPÍTULO II</u>	
<u>UMA VISÃO CRÍTICA DA ORGANIZAÇÃO LATINOAMERICANA EM</u> <u>FUNÇÃO DA TEORIA DAS ORGANIZAÇÕES</u> .....	23
O Impacto da Ideologia na Organização .....	26

A Organização e seu Contexto .....	28
------------------------------------	----

### CAPÍTULO III

<u>LEGITIMIDADE E EFICÁCIA ORGANIZACIONAL</u> .....	32
---	----

Confiança do Público nas Organizações .....	37
---	----

A Administração do Desempenho Organizacional .....	39
--	----

### CAPÍTULO IV

<u>ABORDAGENS SOBRE AVALIAÇÃO DE EFICÁCIA ORGANIZACIONAL</u>	41
--	----

Percepções de Eficácia Organizacional .....	44
---	----

Modelos de Eficácia por Objetivo .....	44
--	----

O Modelo de eficácia por objetivo de Amitai Etzioni...	45
--	----

O Modelo de Yuchtman e Seashore sobre objetivos .....	47
---	----

O Modelo de Price .....	49
-------------------------	----

O Modelo de Processos internos de Bennis .....	50
--	----

Modelos dirigidos a diferentes níveis de avaliação or- ganizacional .....	51
--	----

Modelo de Medição a Nível Individual de Cummings e Schwab .....	51
--	----

O Modelo de Medição a nível de Sub-unidades de Van de Ven .....	53
--	----

O Modelo de Yuchtman e Seashore abordando o nível orga nizacional .....	55
O Modelo a nível organizacional de Price .....	57
O Modelo organizacional ambiental de Pfeffer e Salancik .....	58

## CAPÍTULO V

### ANÁLISE DOS MODELOS DE EFICÁCIA ORGANIZACIONAL .....

Quanto à seleção do tipo de critério indicador de efi- cácia .....	63
---	----

a) quanto aos aspectos organizacionais .....	63
b) quanto à universalidade do critério .....	64
c) quanto às características normativas ou descri- tivas do critério.....	65
d) quanto à qualidade de estabilidade e de dinâmi- ca do critério .....	67

Quanto à fonte originadora do critério .....	68
--	----

a) quanto aos maiores tomadores de decisão .....	68
b) outras fontes de critério .....	70
c) em função do nível de análise .....	72

Organização e Avaliação da Eficácia .....	73
---	----

## CAPÍTULO VI

<u>O MODELO EXPLORATÓRIO - INTEGRALIZADOR DE EFICÁCIA OR- GANIZACIONAL .....</u>	75
--	----

DELINEAMENTOS PARA UMA AVALIAÇÃO DA EFICÁCIA ORGANIZACIONAL .....	76
PREMISSAS PARA UM MODELO DE AVALIAÇÃO DA EFICÁCIA ORGANIZACIONAL .....	79
. Múltiplas Constituições .....	79
. Restrições e Objetivos .....	80
. Aspectos Temporais da Eficácia Organizacional ...	83
. Valores e Fatos .....	84
ABORDAGENS EXPLORATÓRIA-INTEGRALIZADORA DE EFICÁCIA ORGANIZACIONAL .....	86
CRITÉRIO META EXPLORATÓRIO-INTEGRALIZADOR .....	87
O Processo Exploratório .....	90
O Processo Integralizador .....	92
CONCLUSÃO.....	93
BIBLIOGRAFIA .....	96

AVALIAÇÃO DA EFICÁCIA  
ORGANIZACIONAL

Uma Abordagem Adequada para a Organização  
Latino Americana

---

## INTRODUÇÃO

É muito difícil que alguém possua um conhecimento da eficácia organizacional por meio de um único indicador, sem apreciar as múltiplas dimensões capazes de fornecer, mutuamente, significados complementares para atingir uma razoável compreensão do construto.

Hoje, o assunto da eficácia organizacional pode apresentar-se, a um pesquisador, como um tópico fascinante. Porém, de antemão, ele observará que não poderá acompanhar o assunto com uma definição pré-estabelecida, frente à riqueza descritiva do construto.

Desta maneira, perceberá também que a atribuição de eficácia a uma organização, baseada em critérios estáticos, subjetivos ou ainda com indicadores apenas econômicos, apresenta-se como uma deficiente, imprópria e inadequada forma de que um pesquisador, interessado na avaliação da eficácia organizacio-  
nal, possa se utilizar.

O assunto torna-se problemático à medida em que o tema se vislumbra, a cada leitor, com diferentes atributos, ensejando uma diversidade de caracteres os quais, se não forem dirigidos a uma concepção substantiva e suficientemente abrangen-  
te, não transmitirão a essência do que se está buscando que é a eficácia de uma organização.



Como veremos adiante, não se trata de uma abordagem sobre um assunto espiritualoso apenas, senão pelo contrário, o tema implica em um estudo profundo, concentrado objetivamente nas organizações com a determinação de apreciar seus fins, ou seja, aqueles aspectos para os quais as organizações foram criadas, fins que possuem a necessidade imperativa de apresentar um grau de eficácia o qual justifica sua apuração.

Portanto, sendo a organização uma invenção humana, se essa invenção se materializa em diferentes contextos sociais para cumprir finalidades múltiplas, faz-se importante tratar destas últimas, objeto deste trabalho, para detectar e promover o atendimento de necessidades sociais.

Por tal motivo, nosso interesse é o de desenvolver um raciocínio de como avaliar a eficácia organizacional, através das teorias organizacionais e de um contexto particular que é o que vivemos na América Latina.

Quanto ao nosso contexto particular, nossa proposta é conhecê-lo, esmiuçar suas características e daí conhecer até que ponto nossas organizações são eficazes.

Assim sendo, aspiramos, com esta dissertação, a apresentar ao leitor um embasamento teórico sobre o assunto em pauta, seguido de uma análise crítica e, finalmente, de um modelo de avaliação da eficácia organizacional razoavelmente flexível, com a pretensão de atender a uma abordagem bastante macro e capaz de responder à complexidade de seu propósito, como também às demandas de nosso contexto latino americano.

## C A P Í T U L O      I

### A PORTE TEÓRICO PARA A PRÁTICA ORGANIZACIONAL

A prática organizacional encontra-se preocupada com os objetivos propostos num empreendimento e, para traduzí-los em ação empresarial, utiliza-se de meios de planejamento, organização, direção e controle, viabilizando assim, o seu atingimento.

A reciprocidade de influências entre a prática organizacional e a teoria organizacional nos impõe uma breve abordagem teórica, tendo em vista a acessibilidade de seu conteúdo histórico.

Assim, a teoria organizacional iniciou-se com abordagens excessivamente rígidas ao concentrar-se nas tarefas e, posteriormente, na estrutura organizacional.

Com a intenção de humanizar e democratizar a prática organizacional, as ciências comportamentais influenciaram a teoria fazendo-a concentrar-se ao redor das pessoas.

Todavia, a mesma preocupação com os aspectos formais da organização observada tanto na concentração nas tarefas como na estrutura, levou também ao descrédito essa tentativa de democratização, surgindo, logo após, outra teoria agora baseada no meio ambiente devido a interdependência entre as organizações, com tamanho destaque que se chegou a identificar um "imperativo ambien-

tal", onde este era tomado como variável independente e a estrutura organizacional como variável dependente .

Com o passar do tempo, em virtude de conclusões oriundas de pesquisas de que a tecnologia utilizada pela organização tinha grande impacto em sua estrutura, concebeu-se o "imperativo tecnológico", teoria que pressupõe a tecnologia como determinante na estrutura e comportamento organizacional.

Todas essas teorias representam uma escalada, através do tempo, em direção ao que hoje conhecemos por teoria das organizações. Por isso, torna-se necessário abordar a cada fase de concentração mencionada com a finalidade de nos embuirmos de todas as características consideradas em matéria organizacional.

### CONCENTRAÇÃO NAS TAREFAS

Frederick W. Taylor ( 1856 - 1915 ) teve como preocupação principal a tentativa de eliminar as perdas sofridas pela indústria e com isso aumentar o nível de produtividade, utilizando-se de métodos e técnicas de engenharia industrial, conhecidos como "Administração Científica" <sup>1</sup> .

Taylor identificou que, até aquela época, o trabalho desenvolvido por cada operário não tinha nenhuma sistemática, uma vez que se baseava na experiência pessoal anterior, ocasionando dificuldade na supervisão e no controle e padronização das ferramentas a serem utilizadas, bem como desperdício tanto de tempo como de matéria - prima. Assim, Taylor retirou esse direito do ope-

---

1. TAYLOR, F. Winslaw - Princípios de Administração Científica, Ed. Atlas, 1960, São Paulo .

rário de realizar a tarefa segundo sua convicção para impor um método planejado e estudado por um profissional especializado no planejamento de tarefas. Deu-se, então, a organização racional do trabalho do operário que buscava o método de torná-lo mais eficiente,

A Administração Científica se fundamentou em quatro princípios básicos :

1. Princípio de planejamento: que substituiu a escolha aleatória feita pelo operário da maneira de como executar a tarefa, segundo sua convicção, pelos métodos baseados em procedimentos científicos. Onde antes o operário utilizava-se dos conhecimentos práticos adquiridos e de sua improvisação para executar a tarefa e, por isso mesmo, o produto nunca obedecia a um único padrão , pelo princípio do planejamento isso deixou de ocorrer dando lugar a uma atuação metódica e controlada.
2. Princípio de preparo : nesta etapa a Administração Científica se preocupa pela seleção dos trabalhadores em função de suas aptidões, optando por treiná-los para assim, serem mais eficientes. Também se considera a manutenção de máquinas, o arranjo físico e a disposição racional de ferramentas e materiais.
3. Princípio do controle: o trabalho realizado deve ser controlado de forma a que sejam obedecidas as normas estabelecidas, a fim de que a execução seja a melhor possível.
4. Princípio de execução: é a maneira de distribuição das tarefas de forma a disciplinar sua execução.

O estudo de tempos e movimentos foi utilizado como técnica para se chegar ao método racional, no qual as tarefas mais complexas deveriam ser subdivididas e simplificadas em movimentos elementares para facilitar sua racionalização e padronização.

Esse estudo de tempos e movimentos tem como principais objetivos <sup>2</sup> :

- "1. Reelaboração da tarefa para fazer com que os movimentos sejam mais simples e mais rápidos.
2. Desenvolvimento de padrões mais eficientes de movimentos para os trabalhadores, de modo que possam fazer o trabalho mais rapidamente e com menor fadiga.
3. Estabelecimento de padrões para que certas tarefas sejam usadas como base para a determinação de escalas de pagamento e como critérios de avaliação dos trabalhadores.
4. Desenvolvimento de uma descrição completa de tarefas para ajudar no processo de recrutamento e seleção de novos trabalhadores, orientação e treinamento dos mesmos."

Em consequência, a especialização do trabalhador foi considerada como a melhor maneira de executar a tarefa sendo a preocupação seguinte a definição do tempo médio necessário para um operário normal realizar a tarefa devidamente racionalizada : o tempo padrão .

---

2. SCHEIN, Edgar H., Organizational Psychology, Englewood Cliffs, NJ. Prentice-Hall, Inc., 1965 p. 26 .

Também foram tomados em conta o treinamento na execução do método escolhido e as condições ambientais de trabalho . Entretanto, para que se obtivesse 100% de eficiência implementou-se incentivos monetários, com base na concepção de que as pessoas são motivadas exclusivamente por interesses salariais e materiais.

Preocupado com a racionalização e controle das atividades humanas Taylor, através da Administração Científica, voltou-se para a tecnologia de produção em massa que se funda nos seguintes princípios <sup>3</sup>:

1. Padronização;
2. Intercâmbio do trabalho
3. Movimento ordenado do produto, através da fábrica , numa série de operações planejadas em postos de trabalho específicos ;
4. Entrega mecânica das partes componentes aos postos de trabalho e transferência de montagens
5. Divisão das operações segundo os movimentos simples que as constituem .

A pressuposição era de que a tecnologia de produção em massa combinada com a técnica de estudos de tempos e movimentos para a elaboração de tarefas individuais resolveria todos os problemas de produtividade. Em termos mais específicos, previa-se ' antecipadamente o aumento da produção, a redução de custos e uma melhor qualidade do trabalho<sup>4</sup>.

---

3. DAVIS, Louis E., Job Design and Productivity: A new approach, Personnel, vol. 33, march 1957, p. 42 .

4. SCANLAN, Burt K., Princípios de Administração e Comportamento Organizacional , São Paulo, Editora Atlas, pgs. 300-301.

O sistema Taylor basicamente traduz-se em :

1. necessidade de reforçar com um estado maior a ação dos chefes e contra-mestres;
2. negação do princípio da unidade de comando.

O controle consiste em verificar se tudo se realiza conforme o programa adotado, as ordens dadas e os princípios admitidos. Para que o controle seja eficaz, deve ser feito oportunamente e seguido de sanções.

A concentração da teoria organizacional nas tarefas é uma abordagem a nível do operário e representa um primeiro passo para a teoria moderna.

### CONCENTRAÇÃO NA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Com relação à estrutura encontramos três abordagens: teorias que tratam de explicar-se no contexto organizacional. São elas a abordagem anatômica de Fayol; a abordagem burocrática de Weber e a abordagem estruturalista.

#### A Abordagem anatômica de Fayol

A abordagem anatômica e estrutura foi defendida por Henry Fayol (1841-1925) em substituição à teoria analítica e concreta de Taylor. A visão anatômica correspondia à síntese dos diferentes órgãos que compõem a estrutura organizacional, suas relações e suas funções dentro do todo. Fayol também se preocupou com as seguintes principais funções da empresa a saber<sup>5</sup>:

1. Funções técnicas relacionadas com a produção de bens ou de serviços;

---

5. FAYOL, H., Administração Industrial e Geral - Previsão, Organização, Comando, Coordenação e Controle. Livros Horizonte, Portugal-Brasil Ltda., 1965 .

2. Funções comerciais, relacionadas com a compra venda e permutação;
3. Funções financeiras, relacionadas com a procura e gerência de capitais;
4. Funções de segurança, relacionadas com a proteção, preservação dos bens e pessoas?
5. Funções contábeis, relacionadas com os inventários, registros, balanços, custos e estatísticas ;
6. Funções administrativas, relacionadas com a integração de cúpula das outras cinco funções. As funções administrativas coordenam e sincronizam as demais funções da organização, pairando sempre acima delas.

As funções do administrador, ditadas por Fayol estão compostas pelos elementos da administração quais sejam: previsão, organização, comando, coordenação e controle. Estes elementos são localizáveis em qualquer atividade da empresa. A previsão diz respeito ao tracejar de um plano de ação futura; a organização refere-se à constituição do organismo material e social da organização; comando sob o aspecto de orientação ao pessoal; controle quanto a obediência de regras estabelecidas e ordens dadas.

Fayol ainda enfatiza que a capacidade mais necessária nos agentes de grandes empresas é a "administrativa", que é importante estabelecer uma doutrina administrativa.

Menciona mais, que o programa de ação, constituído de unidade, continuidade e precisão protege a empresa contra as mudanças perigosas de orientação. Para ele, organizar uma empresa é fornecer-lhe tudo o que é útil ao seu funcionamento : materiais, ferramentas, capital, pessoal. No seu entender, provi-



do de recursos materiais necessários, o corpo social ou o pessoal deve ser capaz de executar todas as operações exigidas pela empresa .

Fayol estabeleceu princípios em forma de uma listagem de uma palavra ou frase seguida por uma pequena discussão . São catorze princípios os de Fayol<sup>6</sup>:

1. divisão do trabalho : permite a redução do número de objetos aos quais a tensão e o esforço devem ser dirigidos, que foi reconhecida como a melhor maneira de fazer uso de indivíduos e grupo de pessoas;

2. autoridade: a autoridade é o direito de dar ordens e o poder para exigir obediência tendo como resultado a responsabilidade a qual sempre se apresenta por ser uma consequência natural e essencial.

3. disciplina : é em essência a obediência, aplicação , energia, comportamento e , além disso, exterioriza o respeito observado de acordo aos padrões estabelecidos entre a empresa e seus empregados. Para tanto, para manutenção e estabelecimento da disciplina , são necessários : a) bons superiores em todos os níveis; b) acordos tão claros e justos como possíveis ; c) sanções aplicadas com justiça ;

4. unidade de comando : a ordem recebida por qualquer empregado , em qualquer ação, deve ser emitida por um único superior, pois não há como adaptar o organismo social para dois comandos;

5. unidade de direção : deve existir uma cabeça e um único plano para cada grupo de atividades que possuam um mesmo objetivo;

6. MASSIE, Joseph , Managing , a Contemporary introduction. Prentice-Hall, Inc. (1981), pg. 39

6. subordinação de interesse individual ao interesse geral : os interesses de um empregado ou de um grupo deles não devem prevalecer sobre os objetivos da empresa ;

7. remuneração do pessoal : a taxa de remuneração depende primeiramente das circunstâncias independentes das expectativas do empregado, do custo de vida, da abundância ou escassez de pessoal, das condições gerais do negócio, da posição econômica do negócio, dependendo ainda do valor do empregado e da maneira de pagamento adotada. Os incentivos não financeiros somente vêm em casos de um interesse coletivo e quase exclusivamente na área de serviço público .

8. centralização : ou descentralização é uma simples questão de proporção , é a maneira de procurar um grau ótimo para um negócio em particular . A descentralização implica em um aumento da importância do papel dos subordinados enquanto que a centralização trata de reduzi-la .

9. corrente hierárquica : abrangendo da última autoridade até a mais inferior .

10. ordem : deve existir um lugar para cada um e cada um deve permanecer em seu lugar .

11. equidade: o desejo de equidade e igualdade no tratamento são as aspirações a serem consideradas no que concerne aos empregados ;

12. estabilidade do pessoal : em contraposição à instabilidade a qual ao mesmo tempo causa e afeta o bom desempenho , pois trata-se de uma questão de proporção ;

13. Iniciativa : muitas tarefas e alguma integridade são requeridas para inspirar e manter a iniciativa de cada um , dentro dos limites impostos;

14. espírito de cooperação : onde devem ser identificados a harmonia, a unidade entre o pessoal , observando-se o princípio da unidade de comando . Os perigos a serem evitados são : a) interpretação mal dirigida; b) abuso da comunicação escrita .

### Teoria da Burocracia

Criada por Max Weber ( 1864 - 1920 ), sociólogo alemão a Teoria da Burocracia está voltada exclusivamente para a racionalidade e para a eficiência, não tendo o termo burocracia o sentido pejorativo do uso popular mas sim um significado técnico identificando características da organização formal .

De acordo a essa Teoria, Weber defende que o tipo ideal de burocracia deve conter as seguintes dimensões principais <sup>7</sup> :

1. Formalização : é o estabelecimento de rotinas e procedimentos organizados através de regras e regulamentos, regimento interno ou estatutos, aplicáveis a todos os casos individuais sem exceção ;

2. Divisão do trabalho: cada participante possui atribuições estritamente especificadas e delimitadas ;

3. Princípio da hierarquia : existência de uma hierarquia bem definida de autoridade, ensejando o formato de estrutura piramidal da burocracia;

---

7 . WEBER, Max , 1947 - The Theory of Social and Economic Organization(tradução de A.M.Henderson e T.Parson) T.Parson(org.)  
Nova York : Free Press.

4. Impessoalidade: a burocracia enfatiza os cargos e não as pessoas, pois aqueles permanecem garantindo sua perpetuação e continuidade;

5. Competência técnica: seleção de pessoal com base na competência técnica e qualificação profissional, não dando lugar a preferências pessoais. Por isso, a burocracia é eminentemente meritocrática, prevendo carreiras e promoções de acordo com a antiguidade ou mérito funcional.

6. Separação entre propriedade e administração : o dirigente ou o burocrata não é necessariamente o dono da organização ou dos seus meios de produção, mas um profissional especializado na sua administração ;

7. Profissionalização do funcionário : os funcionários da burocracia são especialistas face à divisão do trabalho e seus cargos constituem a sua principal atividade dentro da organização, seguem carreira e não possuem propriedade dos meios de produção da organização .

As burocracias são entidades que se legitimaram em função de um poder racional legal, o qual as diferencia de outros tipos de subsistemas sociais.

Segundo Prestes Motta e Pereira<sup>8</sup>, devem ser atribuídas três características básicas as quais revelam o aspecto racional da burocracia e que são : a) sistemas sociais ; b) impessoais ; c) dirigentes são administradores profissionais e d) que tendem a controlá-los cada vez mais completamente.

8. MOTTA, Fernando C. Prestes e PEREIRA, Luiz C. Bresser - Introdução à Organização Burocrática, 3ª ed. Editora Brasiliense, pg. 29

Com a Teoria da Burocracia Weber visa atingir certas 'conseqüências desejadas e antecipadamente previstas: a previsibilidade do comportamento humano dentro da organização .

Para Strother <sup>9</sup>, os aspectos essenciais do modelo burocrático de Weber são : hierarquia, ordem, racionalidade e impessoalidade.

Discorrendo sobre a Teoria da Burocracia e suas conseqüências previsíveis , Merton <sup>10</sup> deparou-se com as imprevistas que acarretam ineficiência e imperfeições, as quais o autor chama de "disfunções da burocracia" e classifica como segue :

1. Despersonalização do relacionamento entre os participantes pelo fato de os ocupantes de cargos se tratarem como 'tal e não como pessoas ;

2. Maior internalização das diretrizes : onde o funcionário passa a preocupar-se mais com as regras e regulamentos da organização do que com seu próprio trabalho dentro dela;

3. Maior uso da categorização como técnica do processo decisório: o tomador de decisão sempre é o de nível hierárquico mais elevado, mesmo que não tenha conhecimento sobre a matéria decidida.

---

9. STROTHER, George B. - Problems in the Development of a Social Science of Organization , em Harold J. Leavitt(org.), The Social Science of Organizations, Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, Inc. 1963, p. 11.

10. MERTON, Robert K. - Estrutura Burocrática e Personalidade, em Amitai Etzioni, Organizações Complexas, S. Paulo, Atlas, p. 57 .

4. Excesso de formalismo e de papelório : a tendência de formalizar toda comunicação prejudica o funcionamento da organização ;

5. Exibição de sinais de autoridade : para acentuar o poder hierárquico, há a necessidade de utilização de meios e indicadores como uniformes, tipo de sala , que visam a conduzir o desempenho dos participantes segundo seu nível hierárquico .

6. Superconformidade em relação às regras e regulamentos da organização : o funcionário bitola seu desempenho a tal ponto em função dos regulamentos que se despreocupa dos deveres inerentes ao seu cargo .

7. Tendência dos participantes a se defenderem de pressões externas: o funcionário tem a tendência de se defender de qualquer tipo de influência externa pois sabe que estas, muitas vezes, implicam em mudanças na organização burocrática. Com isso clientes e usuários são tomados como portadores dessas ameaças de mudanças que podem acarretar em perigo a sua posição na organização e, em consequência, são atendidos com dificuldades.

8. Resistência a mudanças : o funcionário sente-se seguro e protegido com a rotina que domina e conhece bem e que não lhe traz ameaças.

As causas das disfunções residem basicamente no fato de que a burocracia não considera a chamada "organização informal", a qual se apresenta incontestavelmente em todas as organizações. Tampouco a burocracia leva em consideração a variabilidade humana que, evidentemente, modifica o desempenho das atividades organizacionais.

Gouldner A. Merton R. e Selznick contribuíram significativamente em suas tentativas de comprovar empiricamente o modelo de Max Weber.

### Teoria Estruturalista

Teve sua origem no modelo burocrático cujas limitações e rigidez são consideradas típicas características de "sistema fechado", fundado em uma teoria da máquina onde a organização compõe-se de peças estáticas cujo funcionamento é previsto.

Os estruturalistas introduziram o conceito de "sistema aberto" onde se pretendeu a união das várias contribuições clássicas e humanísticas da teoria das organizações. Com isso, procurou-se alcançar uma abordagem mais flexível analisando as organizações como complexos de estruturas formais e informais. Para tanto, necessário se fez utilizar várias tipologias organizacionais analisando-as em termos comparativos cujos resultados foram complementados pela Análise Interorganizacional e o ambiente externo foi considerado como mais uma variável.

F.H. Allport (1920) abordou os problemas de relação e de estrutura social, conceituando a estrutura como um ciclo de eventos que retornam em forma circular para reinstalar o círculo. Este tipo de modelo estrutural é semelhante ao dos teóricos de sistemas gerais, como Miller e Parsons.

Talcott Parsons<sup>11</sup> utilizou a abordagem do sistema aberto no estudo das estruturas sociais e proporcionou ferramentas conceituais específicas ao classificar os vários subsistemas em uma sociedade.

---

11. PARSONS, T. Structure and Process in Modern Societies, New York, Free Press, 1960.

A Teoria Estruturalista é representante de um período de intensa transição e expansão na Teoria das Organizações .

### CONCENTRAÇÃO NAS PESSOAS

Essa teoria pode ser desdobrada em três escolas : a Escola das Relações Humanas , a Escola do Comportamento Organizacional e a Escola do Desenvolvimento Organizacional .

1. Escola das Relações Humanas : teve Elton Mayo<sup>12</sup> como seu maior representante. Ela cuida de apreciar a organização de uma maneira mais burocrática e liberalizante do que o fizeram as teorias anteriores. Essa Escola negou todos os conceitos idealizados pela Teoria Clássica, partilhada por Taylor e Fayol, substituindo-os por concepções feitas a partir da Psicologia e Sociologia Industrial. Nessa Escola o administrador é humanista e voltado para os aspectos psicológicos e sociológicos da organização. Segundo essa teoria, o homem é motivado basicamente por recompensas sociais e simbólicas, sendo mais importante as necessidades psicológicas do ser humano que ganhar dinheiro. Esta é a concepção do "homo social" .

Entretanto, a equívoca visão dos problemas de relações industriais da época levou a pseudo-soluções do problema de integração do homem ao trabalho, onde os fenômenos da insatisfação dos operários e os conflitos de interesses entre patrões e empregados não foram explorados. A melhoria se endereçou às atividades extra-funcionais, onde se buscou tornar mais agradável os períodos de lazer, os intervalos de trabalho, restaurante, gratifi

---

12. MAYO, Elton: The Human Problem of an Industrial Civilization 1946, Cambridge, Mass. Harvard University Press + The Social Problem of an Industrial Civilization (1945) .



cando-se , assim, os supostos sacrifícios que faziam ao desempenhar o trabalho <sup>13</sup> .

Também a concepção ingênua a respeito do homo social encerra um otimismo não confirmado em nenhuma pesquisa posterior. As conclusões parciais e a desconsideração de importantes variáveis clássicas, situando uma abordagem demagógica e manipulativa, levaram a Escola das Relações Humanas a um certo descrédito <sup>14</sup> .

Portanto, a Escola das Relações Humanas não foi feliz ao relegar a segundo plano as recompensas salariais, esquecendo-se com isso de que o empregador procura maximizar seus lucros e em contraposição o empregado busca maximizar o seu salário .

Não se concebe uma forma de organização que não tenha presente esses dois pressupostos fundamentais. Não se pode fugir da materialidade existente entre o homem e a organização; o primeiro é um instrumento da segunda e nunca ao contrário. O conceito de relações humanas tem sido utilizado mais como uma fachada para a manipulação dissimulada dos indivíduos, do que propriamente como uma filosofia administrativa sadia e limpa <sup>15</sup> .

Todavia, não podemos deixar de apontar as grandes contribuições que a Teoria das Relações Humanas aportou em direção à humanização das organizações no que se refere à organização informal, aos grupos sociais, às comunicações, a motivação , à liderança, transmitindo um esforço pioneiro na preocupação com a satisfação no trabalho.

13. NASCIMENTO, Kleber T.- A Revolução Conceptual da Administração Implicações para a Formulação dos Papéis e Funções Essenciais de um Executivo Público, Revista de Administração de Empresas, Vol. 6 , abr./jun.1972 , p. 25-26 .

14. TRAGTENBERG, Mauricio, Ideologia e Burocracia, S.Paulo, Editora Ática, p. 197 .

15. KNOWLES, Henry P. & SAXBERG, Borje O., Personality and Leadership Behavior, Reading, Mass., Addison-Wesley Pub.Co.1971, p.7 .

2. Escola do Comportamento Organizacional: Trata-se também de uma abordagem humanística, desenvolvida por Herbert A. Simon, cuja ênfase encontra-se no "sistema de decisões", onde o comportamento das pessoas pressupõe uma tomada de decisão. Essa escola, descendente da Escola das Relações Humanas, busca desenvolver e comparar estilos de administração a fim de identificar as motivações individuais existentes nos participantes, visando com isso diminuir o antagonismo entre os objetivos individuais e os organizacionais.

Os principais objetivos da organização, de acordo com Simon, é assegurar a execução individual das normas do grupo, o que ele chama de identificação e estabelece que os mecanismos que influenciam a organização são os seguintes <sup>16</sup>:

1. a organização divide o trabalho entre seus membros; a cada um é dada uma tarefa específica a qual o indivíduo se limita.
2. a organização estabelece práticas padronizadas;
3. a organização transmite decisões através de sua hierarquia, estabelecendo sistemas de autoridade e de influência.
4. Cria canais de comunicação para o processo decisório;
5. treina e doutrina seus membros sendo que a este último processo dá-se o nome de "interiorização da influência".

---

16. SIMON, H. 1957 - Administrative Behavior, 2ª ed. New York Macmillan, pgs. 102 - 103.

3. Escola do Desenvolvimento Organizacional : ainda no âmbito comportamental, o movimento desenvolvimento organizacional preocupa-se com as estratégias de mudança organizacional planejada, envolvendo modificações estruturais ao lado de modificações comportamentais, com o objeto de melhorar a eficiência e a eficácia das organizações. Este movimento incorpora a Teoria dos Sistemas, técnicas de sensibilização herdadas dos laboratórios de treinamento de sensibilidade iniciados por Lewin<sup>17</sup> e se apóia na própria Teoria do Comportamento Organizacional.

Assim, os programas de desenvolvimento organizacional seriam viáveis na medida em que se facilite o conhecimento das características comportamentais típicas dos participantes da organização .

Desta forma, Lawrence and Lorsch<sup>18</sup> , sustentaram que as mudanças de um estado atual para outro desejado só se efetivam dentro das organizações na medida em que as mudanças propostas sejam criações próprias dos indivíduos envolvidos no processo.

#### CONCENTRAÇÃO NO AMBIENTE

Aqui a organização é vista não isoladamente senão dentro de um relacionamento interorganizacional . No início dos anos sessenta surgiu a teoria da contingência, com similares formulações dadas por James Thompson<sup>19</sup> , Paul Lawrence e Jay Lorsch<sup>20</sup> .

---

17. LEWIN, Kurt, 1947, Frontiers in Group Dynamics . Human Relations, 1, pgs. 5 - 41

18. LAWRENCE, P. & LORSCH, J. O Desenvolvimento das Organizações: Diagnóstico de ação, São Paulo, Editora Edgard Blücher, 1972.

19. THOMPSON, James, Organizations in Action, New York, McGraw Hill, Inc. 1967 .

20. LAWRENCE, P. & LORSCH, J. Organization and Environment, Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1967 .

Com o surgimento da Teoria dos Sistemas, o estudo das variáveis intra-organizacionais ( as variáveis endógenas ) não promovia uma completa compreensão da estrutura e comportamento organizacionais. Por isso, mister se fez o estudo de variáveis exógenas, localizadas fora da organização e que muito influenciam em seus aspectos estruturais e comportamentais .

A abordagem do sistema aberto teve sua origem na biologia, onde o crescimento e desenvolvimento de um organismo se desenvolve através de ações e interações com o meio ambiente.

Nesse sentido, tendo-se presente que a organização é um sistema vivo, o melhor modo de entender sua complexidade será utilizar-se da teoria de sistema aberto, a qual permite focalizar tanto o ambiente interno como o externo e suas recíprocas influências dando assim, uma visão global de sua atuação.

Concentrando-se na importância dos sistemas, Miller<sup>21</sup> , permitiu-se fazer a seguinte observação : " talvez o fato mais significativo sobre as coisas vivas é que elas são sistemas abertos com entradas e saídas em relação ao meio ambiente" .

Dando continuidade a esse pensamento, entendemos a organização como um sistema aberto em interação com o ambiente exterior cujas mudanças exigem adaptações no ambiente interno.

Entretanto, Thompson identifica que "a estratégia de sistema fechado busca a certeza, incorporando apenas as variáveis positivamente associadas ao empreendimento que se tem por meta e sujeitando-se a uma rede monolítica de controle. A estratégia de

---

21. MILLER, James C., Toward a General Theory for the Behavioral Sciences, in Leonard D.White (org.), The State of the Social Sciences, Chicago, The University of Chicago Press, 1956,pg.31

sistema aberto alterna sua atenção entre o empreendimento que tem por meta a sobrevivência e incorpora a incerteza, reconhecendo a interdependência entre a empresa e o seu ambiente. Uma tradição mais recente permite conceber a empresa como um sistema aberto e que se confronta com a incerteza, porém sujeito a critérios de racionalidade e, conseqüentemente necessitando de certeza".<sup>22</sup>

Pelo exposto, Thompson visualiza a organização como de sistema fechado com base em critérios de certeza e racionalidade técnica combinado com os fenômenos típicos de sistema aberto : incerteza e racionalidade limitada. Pode-se dizer que sua concepção equivale a um sistema misto .

A concentração no ambiente surgiu com a Teoria da Contingência, onde não existe uma única "melhor maneira" de organização pois as características estruturais das empresas dependem das ambientais que as circundam. As características estruturais são melhor explicadas através de características ambientais que as determinam . Nesse sentido Emery e Trist e, da mesma forma, Lawrence e Lorsch, Morse, Thompson, Aldrick e Starbuck aportaram significativamente.

### CONCENTRAÇÃO NA TECNOLOGIA

Essa é considerada uma das mais recentes áreas de estudos dentro da Teoria das Organizações : o papel da tecnologia na determinação da estrutura e do comportamento organizacional.

Chegou-se a afirmar sobre a existência de um "imperativo tecnológico" onde a tecnologia funciona como uma variável independente e a estrutura da organização como uma variável dependen-

---

22. THOMPSON, James D. Dinâmica Organizacional: Fundamentos Socio lógicos da Teoria Administrativa , São Paulo, Editora McGraw Hill do Brasil, 1976 , p. 27 .

te. A teoria da Contingência tratou de absorver rapidamente a preocupação com a tecnologia ao lado da preocupação com o ambiente para definir uma abordagem mais ampla a respeito do desenho organizacional : uma maneira mais recente de visualizar o formato e a estrutura organizacional e o seu funcionamento.

Este imperativo tecnológico estaria em função de :

1. a cada vez mais a profissionalização dos executivos, vistos que esses homens demandam responsabilidade e poder recai em suas mãos<sup>23</sup> ;
2. a desburocratização que demanda o ambiente turbulento ; já que atualmente as mudanças tecnológicas e sociais são cada vez mais frequentes;<sup>24</sup>
3. a mudança tecnológica rápida por si só produz novos estilos de organizações democráticas. Estas mudanças dão maior poder à tecno-estrutura ou seja, aos profissionais de medio e alto nível tais como cientistas e engenheiros<sup>25</sup>.

---

23. CHANDLER, Alfred A. - Strategy and Structure , Cambridge, Mass. M.I.T. Press.

24. EMERY F.E. & TRIST, E.L., The Causal Texture of Organizational Environments , in Readings in Organization Theory: A Behavioral Approach, ed. Walter A. Hill and Douglas Egan (Boston : Allyn and Bacon, 1966) pp. 435-447 .

25. BENNIS, Warren G. & SLATER, Phillip. The Temporary Society, New York, Harper & Row, Inc. 1968 .

Pelo exposto, gostaríamos de salientar que todas as teorias emergiram de um contexto que correspondia ao que sucedia ' nas organizações , em diferentes momentos, ou então surgiram em razão de expectativas em curar algum problema organizacional em particular.

Se bem a associação de pessoas exista há muito tempo , a associação dentro da categoria de organização só vem sendo tratada como ciência nos últimos cem anos, aproximadamente . Nesse ínterim, ela tem correspondido ao desenvolvimento dos países industrializados e à racionalização que concentrou as teorias ao redor de pressupostos que atendam tanto a evolução teórica quanto às necessidades com que se defrontam as organizações em um específico momento, circunstância e lugar , as quais não têm sua origem na realidade latinoamericana.

Tudo indica que a ciência das organizações evoluirá na medida do imperativo das novas necessidades equacionadas à teo-ria e prática para o oportuno atingimento de objetivos .

## C A P Í T U L O    I I

### UMA VISÃO CRÍTICA DA ORGANIZAÇÃO LATINOAMERICANA EM FUNÇÃO DA TEORIA DAS ORGANIZAÇÕES

Para que os indivíduos atendam às suas necessidades e para que a sociedade logre objetivos comuns impostos pelas demandas de caráter humano, foi preciso a formação de contingentes que deviam responder com suas habilidades e conhecimentos para conseguir propósitos de diferentes graus de complexidade.

Ao adentrar-nos no âmago das organizações sob as perspectivas práticas e teóricas, percebemos a tendência de abordar a ciência da ação organizacional através de modelos de livre escolha, que muitas vezes representam uma realidade que pode não ser condizente com o meio ambiente a ser tratado.

Frederick Taylor, com seu movimento da administração científica, imprimiu à organização a crença de que o trabalho deveria ser abordado de maneira racional e científica, através da divisão das tarefas nas suas partes componentes, sendo cada uma delas entregue a um indivíduo<sup>26</sup>. Assim, na medida em que começa a existir a separação entre planejamento e execução, fazem-se uso de padrões para controle, incorporando o princípio de exceção e estabelecem-se incentivos monetários para os empregados, espa-

---

26. CHIAVENATO, Idalberto, Administração de Empresas, Uma abordagem Contingencial, McGraw Hill, pg. 5.



lhando-se desta maneira a crença de que as pessoas trabalham apenas pelo dinheiro. Como seqüência passou a ser concebida a produtividade na perspectiva de produção de bens.

Todos os ângulos da atividade comunitária têm sido influenciados decisivamente pela dominação. Assim, Max Weber<sup>27</sup>, nos orienta que tal domínio "permite converter uma ação comunitária amorfa em uma associação racional". Devemos aqui notar que a ação organizacional não é racional e o que ocorre é uma tentativa de conversão que não atinge uma racionalidade absoluta.

O mesmo autor também reconhece que "dentro de uma comunidade existe uma infinidade de interesses os quais seriam alinhados em função do poder de mandato e do dever de obediência"<sup>28</sup>. Desta forma, tais alinhamentos têm influência nas organizações onde o poder se concentra nos proprietários e/ou dirigentes e é exercido através de hierarquias. Com isto identificamos que, tanto o poder exercido pelos proprietários e dirigentes como a autoridade concedida ao conjunto hierárquico, todos estão sujeitos aos já mencionados princípios de dominação.

Como sabemos, a revolução industrial fez com que, para serem atingidos os propósitos organizacionais, se combinassem dominação, hierarquia e divisão do trabalho. Ainda Weber nos menciona que a dominação tem uma intencionalidade de poder "igual ou parecida às relações autoritárias, formalmente estabelecidas ... que pode produzir uma sensação sufocante por causa de uma autoridade expressamente estabelecida mediante deveres fundados na obediência"<sup>29</sup>.

---

27. WEBER, Max, Economia y Sociedad, Fondo de Cultura Económica Mexico, 1974 (1ª ed. espanhola baseada na 1ª ed. alemã, 1922) pg. 9

28. WEBER, Max, Economia y Sociedad, ob. cit. pg. 11

29. WEBER, Max, Economia y Sociedad, ob. cit. pg. 14

Portanto, também Weber nos dá uma idéia de autoridade formal instituída na organização por meio de um sistema de normas racionais quando nos diz que o indivíduo "obedece às normas e não à pessoa"<sup>30</sup>. Ainda nos observa que quando essa autoridade está baseada na pessoa ela se fundamenta na santidade da tradição e quando está baseada na consagração do extraordinário, o carisma pessoal conduz à dominação.

Os autores até aqui expostos influenciaram a organização no sentido de que ela se concentrasse mais em si mesma. Mas a organização está inserida dentro de um conjunto de organizações e, portanto, a ação organizacional não pode estar limitada apenas por seus objetivos senão por fatores, tanto internos como externos; a esse respeito, Richard Hall lembra que "as condições externas e os processos internos são os fatores dominantes que determinam a forma das organizações"<sup>31</sup>.

Por conseguinte, temos que considerar a organização com suas determinantes ambientais, uma vez que nos encontramos em um ambiente turbulento que exige adaptações a nível tanto individual como organizacional, fazendo com que apoiemos a Daniel Katz e Robert L. Kahn<sup>32</sup> quando esclarecem que a organização, como possuidora de características de sistema aberto, necessita de estruturas adaptativas, já que as estruturas de manutenção contemplam apenas o interior da organização. Desse modo, aparecem como requisitos para sobrevivência a criação de unidades e departamentos que se dediquem a problemas de ajustamento ambiental.

---

30. WEBER, Max, Economia y Sociedad, ob.cit. pg.23

31. HALL, Richard, Organizations, Structure and Process, Rev. ed. Englewood Cliffs, N.J. Prentice-Hall, Inc. 1977

32. KATZ, D e KAHN, R.L., The Social Psychology of Organizations Capítulos 2 e 3.

Em complementação ao exposto, é necessário considerarmos também a posição de Paul Lawrence e Jay Lorsch<sup>33</sup> de que o ambiente estabelece uma variedade de tarefas para diferentes organizações e suas respectivas unidades organizacionais.

A relevância do ambiente faz com que a organização o considere de elevada importância porque este ambiente é o que dará tanto oportunidades como riscos para a organização.

Philip Selznick<sup>34</sup>, em seu estudo de caso sobre Tennessee Valley Authority (TVA) expõe como o custo e as estratégias são abordados no trato com uma complexidade política e um ambiente econômico, enfatizando o processo de cooptação para minimizar as ameaças ambientais.

#### O IMPACTO DA IDEOLOGIA NA ORGANIZAÇÃO

É preciso, neste momento, meditar sobre o contexto de onde partiram e se desenvolveram a teoria organizacional e a bem sucedida prática administrativa. Assim, R. Bendix<sup>35</sup> nos demonstra que a religião - ao inculcar a idéia de que o trabalho levaria à salvação - teve grande influência durante o nascimento da indústria na Inglaterra, posicionamento este que, segundo o mencionado autor, Max Weber tratou de demonstrar.

Conseqüentemente, a ideologia e a ética na organização do trabalho estão ligadas à religião e nitidamente diferenciadas pelos posicionamentos tomados pelo Catolicismo e pelo Protestantismo.

---

33. LAWRENCE, Paul and LORSCH, Jay, Organization and Environment, Cambridge, Mass. Harvard University Press, 1967.

34. SELZNICK, Philip, T.V.A. and Grass Roots. Berkeley, Univ. of California Press, 1949

35. BENDIX, Reinhard, Work Authority in Industry, N.Y. John Wiley, 1956.

tismo, no que se refere a sua influência sobre a visão e a prática do trabalho.

O fato de os povos latinoamericanos terem herdado e mantido uma ideologia ibérica e, portanto, totalmente personalista, explica como no trabalho os indivíduos procuram apenas a sua própria satisfação.

Como menciona Sérgio Buarque de Holanda<sup>36</sup> "o trabalho tem o seu fim em nós mesmos e não na obra : um finis-operantis , não um finis-operis. As atividades profissionais são aqui, meros acidentes da vida dos indivíduos, ao oposto do que sucede entre outros povos onde as próprias palavras que indicam semelhantes a atividades podem adquirir acento quase religioso."

Tal característica dessa ideologia ibérica faz com que os indivíduos acentuem o caráter autoritário dos esquemas organizacionais importados e, como diz Sérgio.B.Holanda<sup>37</sup>, "é compreensível que os simples vínculos de pessoa a pessoa, independentes e até exclusivos de qualquer tendência para a cooperação autêntica entre os indivíduos, tenham sido quase sempre os mais decisivos... exatamente o contrário do que parece convir a uma população em vias de organizar-se politicamente " .

Assim, pelo exposto, podemos dizer que existem evidências de uma falta de cooperação nas organizações latinoamericanas decorrente do caráter personalista e uma ordem hierárquica cingida do peculiar autoritarismo ibérico, que são fatores os quais conduzem à ineficácia da organização.

---

36. HOLANDA, Sérgio Buarque, Raízes do Brasil, 16ª edição, Livraria José Olympio Editora S.A., pg. 114.

37. HOLANDA, Sergio Buarque, Raízes do Brasil. ob.cit. pgs.30,31.

## A ORGANIZAÇÃO E SEU CONTEXTO

O Grupo de Aston<sup>38</sup> considerou que a estrutura das organizações está muito relacionada ao contexto dentro do qual ela funciona. A maioria de suas variações pode ser explicada por fatores do próprio contexto, muitos dos quais incluem tamanho, tecnologia, estatuto organizacional ou função social, como também a interdependência com outras organizações, sugerindo que esta é de importância primária na influência sobre o funcionamento de uma organização.

Por tal motivo, se à concentração ambiental associamos um sistema gerencial despojado do caráter autoritário, onde a cooperação se funda na necessidade momentânea e não num regime normativo rígido, então, teremos como resultado uma organização eficaz. Isso pode ser confirmado pelos estudos realizados por Burns, T. & Stalker<sup>39</sup> onde os autores identificaram a eficácia organizacional na área da indústria eletrônica em organizações que, além de seus aspectos racionais, sua ação gerencial era orgânica possibilitando assim, a que as empresas respondessem mais agilmente ao imperativo da adaptação e aos fatores extrínsecos de mudança de mercado e tecnologia.

De todo o mencionado, podemos fazer uma analogia entre o perfil organizacional na América Latina e a ilustrada citação de Sérgio Buarque de Holanda "no vício do bacharelismo ostenta-se também uma tendência para exaltar, acima de tudo, a personalidade individual como valor próprio, superior às contingências"<sup>40</sup>.

---

38. PUGH, D.S. & HICKSON, D.J. & HINING, C.R. & TURNER - Administrative Science Quarterly - The Context of Organization Structures, March, 1969.

39. BURNS, T. & STALKER, G.M. - The Management of Innovation, New York, Barnes Y Noble, 1961

40. HOLANDA, Sérgio Buarque - Raízes do Brasil, ob.cit. pg. 116 .

Em outras palavras, as organizações em nosso meio são caracterizadas por seus agentes os quais tendem a ignorar os objetivos comunitários e adotam um sistema gerencial que, até certo ponto, poderíamos chamar de "mecanicista", cuja rigidez impede uma ágil resposta aos fatores externos.

As características mencionadas influenciaram as organizações na América Latina resultando uma situação tal que, como nos diz Stokes<sup>41</sup>, as instituições tradicionais, sua cultura e seus valores religiosos dão suporte e perpetuidade à ideologia ibérica.

Por isso, o impacto da Reforma Protestante e dos Intelectuais Renascentistas foi muito leve, tanto em Portugal como na Espanha e, conseqüentemente, na América Latina. Com isto, deu-se oportunidade para que nossos povos ainda sejam compelidos a aceitar e adotar os ditames do poder sobrenatural e da autoridade superior sem nenhum tipo de questionamento.

Entretanto, a evolução de certas regiões na América Latina tem sofrido uma perda crescente das características ibéricas, em função da abertura dada pela civilização urbana e cosmopolita<sup>42</sup>.

Por outro lado, existe na América Latina muito pouca pesquisa que trate das crenças e das práticas organizacionais. Entre as existentes, as pesquisas elaboradas por Fillol, White e Fayerweather, segundo Rehder R.<sup>43</sup>, apresentam como descobertas centrais que o comportamento dos executivos como líderes foi, mais frequentemente, caracterizado como autoritário e/ou paternalista, prevalecendo ainda um alto grau de individualismo que se enfatiza no valor

---

41. STOKES, William, Latin American Politics (New York: Thomas Crowell Co, 1959 ).

42. HOLANDA, Sérgio Buarque, Raízes do Brasil, ob.cit.

43. REHDER, Robert R. Latin American Management Development and Performances , Addison Wesley Publishing Comp. 1968.

inato do indivíduo como uma base para a autoridade.

Adicionalmente, os gerentes foram descritos como relutantes a delegar autoridade devido à ausência generalizada de confiança em seus subordinados por entenderem que estes últimos são passíveis de erros, os quais poderiam refletir nas personalidades dos primeiros.

Consoante ao dispoto, podemos dizer que temos um muito breve perfil do que deve ser a organização na América Latina. Mas em nenhum momento, podemos afirmar que tudo isso corresponde a uma clara visualização da prática organizacional, de tal sorte que faz-se necessário concentrarmos nossos esforços em função de uma avaliação de nossas organizações e de suas práticas, para que assim, tenhamos pleno conhecimento de sua realidade.

Devemos reconhecer que certas características nossas podem ter sido empecilhos para escalar um contínuo desenvolvimento organizacional. Não é nossa pretensão apenas tipificar algumas características negativas de nossa cultura, mas, dar um marco conceitual de certos processos e caracteres existentes e que influenciam as práticas organizacionais na América Latina.

Encontramos imprescindíveis essas menções por serem importantes na apreciação da realidade de nosso mundo e, desse modo, obtermos uma visão clara das possibilidades de nossa ação futura.

É necessário, ainda, que nossa apreciação, instrumentada por uma pesquisa organizacional, capture também nossa inata tendência de uma espiritualização substantivista, onde, antes de tudo, o que se procura é o êxito de nossos povos.

Apoiado nessas bases, este trabalho tem como intenção incentivar uma metodologia para a avaliação organizacional, onde se inclua a eficácia não apenas como um conceito senão como um esforço para resgatar nossa bem sucedida prática organizacional, a qual evidentemente também possui valiosos ensinamentos que merecem sair de sua obscuridade para serem trazidos à luz, em lugar de destaque .



### C A P Í T U L O    I I I

#### LEGITIMIDADE E EFICÁCIA ORGANIZACIONAL

Quando nos referimos a eficácia organizacional como um construto, aparentemente, este não teria uma definição operacional direta. Entretanto, em primeira instância, nos faz pensar em um juízo que influencia a relação que podemos ter com uma organização, ou seja, a satisfação ou insatisfação que um determinado produto ou serviço oferecido por uma organização dá ao usuário.

Este juízo por parte do público promoveria, definitivamente, uma confiança ou desconfiança com respeito à organização. Se bem este juízo seria um tanto superficial, já que se estaria julgando a organização até de uma maneira simplista, isso nos leva a aclarar que a eficácia organizacional é uma abordagem de alta complexidade pelo que se precisa fugir de um juízo possuidor de uma perspectiva idiossincrática. Desta maneira, precisamos julgar os vários aspectos do desempenho organizacional para ter uma boa visão sobre o mesmo.

Outro elemento que se incorpora para a consideração de eficácia organizacional pe o fato de que diferentes membros de uma organização, mesmo dentro do mesmo contexto organizacional, procuram objetivos diferentes.

No entanto, uma das tarefas implícitas em uma organização é a de gerar um produto ou serviço que seja necessitado ou 'desejado por alguém. Nesse sentido, a ação organizacional deve atingir um certo grau de satisfação por parte do público. imprimindo, para tanto, um certo poder e uma certa autoridade em sua ação sendo que deve ser uma autoridade moral como o expõe Parsons <sup>44</sup>: "Weber chegou ao mesmo ponto alcançado por Durkheim quando interpretou a compulsão como autoridade moral, onde uma ordem legítima se contrapõe a uma situação de jogo incontrolado de interesses".

Assim sendo, se uma organização produz algo que alguém quer, o receptor é quem confere legitimidade à organização e a seu produto. Por conseguinte, a legitimidade é definida como uma percepção de congruência entre os valores e produto/serviço/ação organizacional.

Desta maneira, podemos ver que o aludido mercado negro, as organizações que exploram o tráfico de entorpecentes, não deixam de ser legitimadas, já que se ninguém procurasse os produtos por eles ofertados tais organizações não sobreviveriam, nem prosperariam. Mesmo que ditas organizações são imorais e, portanto, isentas de qualquer legalidade dentro da sociedade, elas são legítimas no sentido de que encontram clientes para seu produto e, assim, satisfazem, requisito imprescindível para a legitimidade.

Se bem as organizações podem legitimar-se dentro do acima exposto, é necessário que elas não se aproveitem de qualquer ambigüidade dada por seu poder de ação e não se tornem imorais.

---

44. PARSONS, T., Structure and Process in Modern Societies, New York, The Free Press, 1960, pg. 807 .

Como nos diz Charles Perrow <sup>45</sup> " as organizações não podem falhar em ter um propósito moral."

O mesmo autor aborda o aspecto de cooperação na organização aludindo que a visão weberiana a esse respeito não corresponde à essência das organizações, desde que as pessoas basicamente são compelidas a cooperar em função de hierarquia de autoridade, separação de escritório e pessoas. Portanto, a ação moral da cooperação estaria identificada com a visão de Barnard <sup>46</sup> o qual coloca a cooperação como uma essência das organizações.

Desse modo, faz-se imprescindível que as organizações sejam legítimas mas sempre obedecendo ao elemento fundamental que é a moralidade a fim de que sua finalidade seja essencialmente em benefício social e não contra a sociedade.

Se as organizações existem e possuem poder, este poder deve ser legitimado pela sociedade.

As pessoas cooperam nas organizações para atingir um objetivo, o objetivo da organização. A sociedade não poderia existir sem cooperação que é a mais relevante função que é claramente vista nas organizações.

Parsons sustenta que em qualquer sistema social, o produto de uma porção desse sistema será consumido pela outra porção e, dessa forma, esse produto deverá ser desejado pelo que é legitimado. O referido autor defende que "a legitimidade é uma qualidade"

---

45. PERROW, Charles, Complex Organizations, 1979, Scott, Foresman and Company, pg. 73.

46. BARNARD, Chester, The Functions of Executives (Cambridge, Mass.) Harvard University Press, 1948.

imputada só às normas de um órgão, não às pessoas, coisas ou entidades (imaginárias) e sua referência é o regulamento da ação sobretudo em seus aspectos intrínsecos<sup>47</sup>.

Diante disso, a sociedade é quem imprime a legitimidade nas organizações, fazendo com que esse seja um aspecto prioritário na visão organizacional. Corroborando com tal afirmação, Perrow nos menciona que "uma constante preocupação para todas as organizações é a de não apenas estabelecer aspectos mundanos como o de eficiência e lucro, mas lograr a aceitação do seu produto e os métodos de operação por parte de setores significativos do ambiente organizacional"<sup>48</sup>.

Pelo exposto, concluímos que a ação organizacional necessita ser eficaz e que dito juízo imprime uma importante função ; tanto social como organizacional, servindo de guia para o desempenho da organização . A esse respeito, Parsons nos especifica que "as normas de eficácia e de legitimidade são normas de ação em um sentido específico denotando criterios de relações (devidas) entre os meios e os fins em um contexto dado ou dos modos (devidos) de fazer as coisas com referência a valores vinculantes"<sup>49</sup>.

Outrossim, a eficácia organizacional reflete o grau no qual a organização está respondendo a seus propósitos de legitimação de produtos ou serviços .

---

47. PARSONS, T. Structure and Process in Modern Societies, New York The Free Press, 1960, pg. 816 .

48. PERROW, Charles, Organizational Analysis, a sociological Review Wadsworth Publishing Company, Inc. Belmont, Calif. 1970, pg. 99.

49. PARSONS, T. Structure and Process in Modern Societies, New York The Free Press, 1960, pg. 827.

A isso podemos acrescentar que o público e o ambiente das organizações não possuem uma característica estática , senão que ela é dinâmica. Desse modo, Katz e Kahn conscientes deste fenômeno nos orienta sobre o ajuste que a organização precisa ter para com a mudança do mundo exterior, explicitando que " a escolha entre a mudança interna e externa não depende somente do grau de abertura; depende também da extensão da modificação necessária. Algumas vezes, solicita a mudança tanto das pessoas como da estrutura organizacional ( os padrões de interação multideterminados) e, algumas vezes, somente às pessoas ou algumas de suas práticas e idéias "<sup>50</sup>.

Por conseguinte, a eficácia organizacional está adstrita ao fator de mudanças através do tempo, tanto com relação às mudanças de necessidades por parte do ambiente como nas pessoas. Quanto a este último fator, mesmo que não se mude os mais altos tomadores de decisão, podem ser modificadas suas preferências com respeito às diretrizes organizacionais.

À medida que as preferências por desempenho mudam, o critério atual ou a maneira na qual as diretrizes utilizam os critérios existentes para avaliar tal desempenho, também muda .

É importante recordar que as organizações são invenções sociais criadas para satisfazerem as necessidades humanas. Em termos gerais, elas ganham sua licença para existir e gerar produtos e/ou serviços de valor suficiente para satisfazer o querer e as necessidades dos membros da sociedade, porque é esta sociedade quem legitima a existencia organizacional.

---

50. KATZ, Daniel e KAHN, Robert L., Psicologia Social das Organizações , Ed. Atlas, S.A., 1966 , pgs. 114-115.

Estas características de eficácia organizacional transformam ao conceito em :

1. tratam ao conceito de eficácia organizacional junto com a noção de legitimidade social que, por sua vez, dá a razão de ser de um construto importante. As organizações devem desempenhar-se eficazmente para poderem sobreviver. As organizações e eficazes modificam seu desempenho para atender as mudanças de necessidades sociais e as restrições ambientais.

2. dá ao conceito de eficácia organizacional um grande grau de realismo que permite visualizar uma coerente e consistente operacionalização de sua medida.

3. o conceito de eficácia associado à legitimidade não pressupõe ser único, senão um critério central que estabelece um equilíbrio organização-ambiente que, por sua vez, permite a geração de múltiplos critérios ao seu redor.

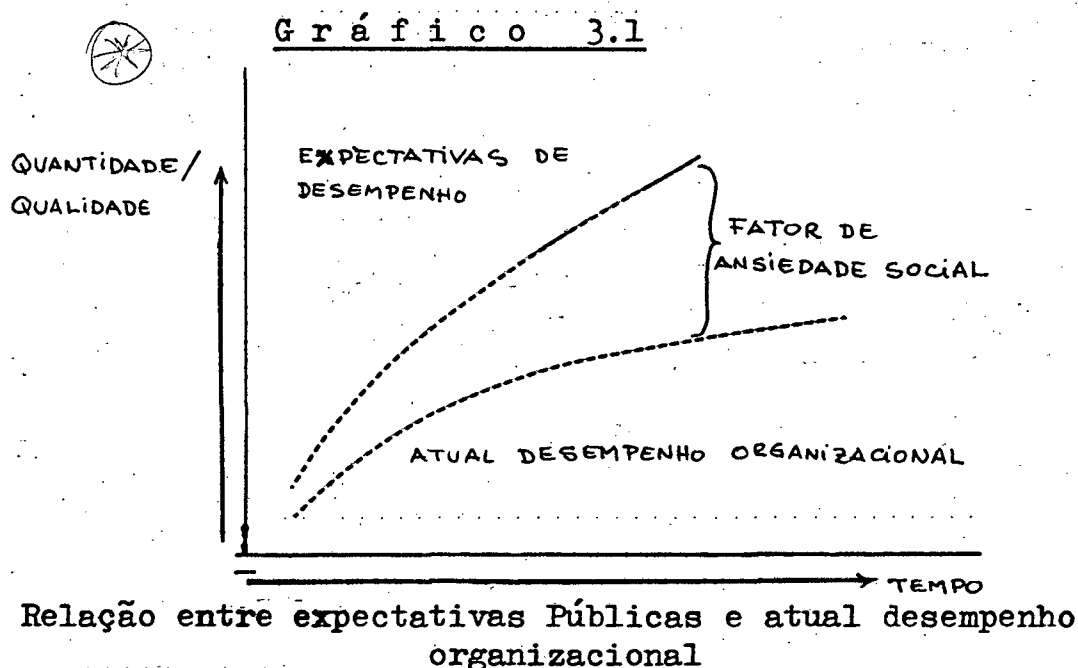
### Confiança do Público nas Organizações

A satisfação envolvida em um curso de ação vai depender não apenas do prazer esperado se as antecipadas conseqüências ocorrerem, mas também da mudança a acontecer. Um resultado vai normalmente dar menor satisfação quando a esta imaginamos dentro de uma perspectiva de incerteza.

As expectativas sobre o desempenho podem mudar qualitativa e quantitativamente. Quantitativamente, os indivíduos podem demandar mais, maior e melhor do mesmo tipo de desempenho que as organizações vêm fornecendo. Qualitativamente, podem apresentar-se nas mudanças de preferências por desempenho, relativas a giros basicamente no que o público considera desejável.

Assim sendo, uma medida de eficácia para as instituições com fins sociais é o grau de confiança que lhes deposita o público. Um declínio na confiança por parte do público reflete na viabilidade da sociedade como um todo proporcionando uma via de decadência social. Desse modo, o desempenho ineficaz atenta contra a sobrevivência tanto da instituição como da sociedade.

As organizações com diretrizes utilitárias geram expectativas por parte do público, de uma boa manutenção do meio ambiente, de boa qualidade de produto e serviços e de justiça social, no curso de sua missão econômica. Um declínio de confiança, então, acontece quando passa a existir uma crescente divergência entre o que o público quer de uma organização e o que ela oferece em termos de desempenho. Esta associação está representada no gráfico 3.1., onde pode ser apreciado a discrepância mencionada formando uma área intermédia que, segundo Zammuto, é identificada como o fator de ansiedade social. "A ansiedade social aumenta na medida que a distância entre o desempenho esperado e o atual também cresce".<sup>51</sup>



51. ZAMMUTO, Raymond F., Assessing Organization Effectiveness, State University of New York, Press, Albany, 1982, pg. 7.

## A Administração do Desempenho Organizacional

Uma das tarefas implícitas em uma organização é estabelecer a legitimidade de seu produto ou de seu serviço, já que esta em certo sentido é uma exigência para a existência da organização. Segundo Perrow <sup>52</sup>, o assunto de legitimidade nas organizações está totalmente envolvido com a incorporação de um bom senso de cidadania combinada com dirigentes profissionais responsáveis.

Parece-nos muito claro que a administração do desempenho organizacional amerita ser apreciada através da avaliação de sua eficácia. Vamos supor que os executivos, inicialmente, possuam crenças incorretas sobre a maneira de como a organização atualmente trabalha. Estas crenças, em definitivo, afetarão a atual operacionalização da organização. Desde que o produto atual é afetado pela má percepção original dos executivos, aprender a verdade sobre a organização pode ser muito difícil, uma vez que os padrões de desempenho também não estarão bem situados, pelo que a avaliação do ponto de vista analítico torna as afirmações cognitivas e normativas mutuamente excludentes.

Por outro lado, a teoria organizacional tem apresentado certo vazio com relação a uma conciliação mais estrita entre a organização e seu ambiente.

Assim, Hall e Quin <sup>53</sup> nos fazem uma crítica com relação a que as políticas públicas com frequência têm ignorado em suas formulações às organizações, sendo que estas são objetos de sua

52. PERROW, Charles, Organizational Analysis Sociological Review, Wadsworth Publishing Company, Inc. Belmont, Calif. 1979, pg. 100

53. HALL, R. and QUINN, R. Organizational Theory and Public Policy, Sage Publication, Inc. 1983.



competência. Por outro lado, que a teoria organizacional tem, até certo ponto, ignorado aspectos econômicos e políticos.

Especificamente com referência à América Latina e a sua estrutura econômica, Rudiger Dornbusch<sup>54</sup> expõe que as expectativas do público para que um determinado modelo econômico, como o de crescimento, se reconcilie com o ambiente internacional precisa de políticas entre as quais se encontraria uma que haja sobre tais expectativas por parte do público, no sentido de modificar as instituições para que as pessoas, com isso, acreditem nelas.

Portanto, a avaliação da eficácia aparece como um bem concebido e poderoso instrumento de controle nas organizações. Mas, esse controle deve considerar a eficácia organizacional dentro da noção do macroconstruto já exposto e a avaliação dessa mesma eficácia deve ser abordada com a maior praticidade possível, sendo assim, seletiva no sentido de possuir uma elasticidade suficiente para capturar variáveis de contexto interno e externo da organização à luz de suas inerentes diretrizes prioritárias.

---

54. DORNBUSCH, R. , Proposta proferida no Seminário Avançado de Política de Estabilização e Inflação . EAESP/FGV, Julho, 1984.

## C A P Í T U L O    I V

### ABORDAGENS SOBRE AVALIAÇÃO DE EFICÁCIA ORGANIZACIONAL

Este capítulo tem por objetivo apresentar alguns modelos que abordam as mensurações de eficácia organizacional com o intuito de comunicar aos leitores seus aspectos relevantes.

Os primeiros modelos de eficácia foram geralmente univariáveis, usando apenas uma medida de eficácia organizacional. Assim, inicialmente, a eficácia organizacional foi chamada também de sucesso organizacional e foi vista como um conceito que servia para operacionalizar principalmente a produtividade. Desta forma, Thorndike<sup>55</sup>, notou uma tendência geral entre os investigadores organizacionais para medir a eficácia em termos de atingimento de um "critério definitivo" tal como produtividade, lucro líquido, atingimento da missão, crescimento organizacional e estabilidade.

Campbell<sup>56</sup> abordou várias medidas de eficácia onde identificou 19 variáveis que têm sido usadas na literatura. As medidas univariáveis mais comumente usadas são :

1. desempenho global, medido pelos empregados e por avaliação feita pelos supervisores ;

---

55. THORNDIKE, R.L., Personnel Selection: Test and Measurement Techniques, New York, : Wiley, 1949, pgs. 121-124 .

56. CAMPBELL, J. in Sters, Richard M. Problems in the Measurement of Organizational Effectiveness-Administrative Science Quarterly December 1975, Vol. 20.

2. produtividade: medida tipicamente com dados da atual produção;

3. satisfação do empregado, medido por um questionário preenchido diretamente por ele.

4. lucro ou taxa de retorno, baseada em dados contábeis

5. afastamento baseado na não rotação e nos dados de ausentismo .

O mesmo autor nos manifesta que as medidas univariáveis são técnicas que possuem um uso contínuo e são populares entre os pesquisadores. Alguns critérios que foram usados parecem representar mais uma expressão dos valores das premissas dos pesquisadores, em vez de objetivos a serem medidos em termos de eficácia organizacional e de atendimento desses objetivos. Também, esses critérios isolados têm sido bastante, rigorosamente, definidos e medidos. Os pesquisadores têm sido muito específicos mas estas variáveis contribuíram de uma maneira importante para o entendimento do construto de eficácia.

Os modelos multivariáveis são mais compreensíveis e integrados que os anteriores, já que eles tratam de considerar uma maior proporção de múltiplos critérios de eficácia.

Tais modelos demonstram, ou pelo menos hipotetizam, como as variáveis têm relação uma com a outra, quando estudadas .

Georgopoulos and Tannenbaum, 1957, desenvolveram um modelo onde a eficácia encontrava-se dentro de um sistema estruturado e concluiu que a idéia de eficácia pode ser melhor entendida quando associada à termos de produtividade, flexibilidade e ausência de tensão intraorganizacional.

Assim, o critério de eficácia devia ser aplicável através de organizações e o estudo da eficácia organizacional deveria "requerer de ênfases a serem colocadas nas dimensões de meios e fins da organização" <sup>57</sup>, com relação aos critérios acima mencionados.

Outros modelos tentaram explicar a dinâmica da eficácia organizacional usando uma variedade de critérios de avaliação. Estes modelos são vistos como "intersecções influenciadas por loops particulares abarcando, cada uma, uma constituição com inclinação a uma avaliação de atividades da organização em termos de seu próprio intercambio com o loop " <sup>58</sup>.

Os modelos de múltiplas constituências divergem em vários pontos. A base dessas divergências concerne a uma questão central : quais as preferências que devem ser satisfeitas através da distribuição do que gera o desempenho organizacional?

Dessa questão surgem duas áreas de desacordo: a primeira se refere a como os julgamentos sobre a avaliação total da eficácia é atingido, dadas as divergências nas constituições preferenciais por desempenho. A segunda, certas questões são levantadas quanto às implicações de seus julgamentos para futura ação gerencial, ou seja, as questões se orientam ao redor das preferências que uma organização deve tentar satisfazer através de suas distribuição de resultados de desempenho .

Pelo visto, estes modelos de eficácia estão em função de vários fatores específicos encontrados na organização .

- 
57. GEORGOPOULOS, Basis S. & TANNENBAUM, Arnold S, A Study of Organizational Effectiveness, American Sociological Review, 1957, Vol. 22.
58. ZAMMUTO, Raymond F., A Comparison of Multiple Constituency Models of Organizational Effectiveness, Academy of Management Review, 1984, vol. 9 , nº 4, pg. 606.

## Percepções de eficácia Organizacional

O construto de eficácia organizacional, quando enfrenta sua operacionalização na medição, comumente, baseou-se na accessibilidade dos dados e sobre estes se tomaram decisões com relação à como os estudos empíricos deveriam usar essas medidas.

A literatura sobre eficácia organizacional discute definições e modelos ao redor de objetivos, de controle de recursos e de processos internos.

Ainda existem modelos que não concordam sobre qual deva ser o foco de atenção da eficácia. Por exemplo, sugerem medidas 'de eficácia ao nível individual, ao nível de sub-unidades , ao nível organizacional ou ao nível ambiental.

### Modelos de eficácia por objetivo

Aqui surge a conceituação de eficácia relacionada ao atingimento de objetivos organizacionais, ou seja, enfoca a habilidade para o alcance dos objetivos. Dessa forma, os critérios de avaliação são derivados dos objetivos que a organização espera alcançar. Uma prática comum é a de fazer uso de documentos, jornais, com declaração de objetivos os os de estatutos sociais, manuais e outros documentos. Objetivos informais mas operativos constituem também outro critério importante.

As bases para esta abordagem estão no conceito de racionalidade funcional weberiana. De acordo a Weber, a organização moderna está caracterizada por uma rede de funções, divisão de trabalho, e uma hierarquia que define a relação de cada atividade ,

programa, objeto, para alcançar os objetivos da organização.

Os objetivos organizacionais são identificados por meio do estabelecimento de um objetivo geral a partir de onde se descobrem maneiras ou sub-objetivos para seu atingimento e se define um conjunto de atividades para cada sub-objetivo. Assim, a organização é avaliada fazendo uma comparação das atividades acabadas com aquelas planejadas.

#### O modelo de eficácia por objetivo de Amitai Etzioni

Segundo Etzioni, a eficácia "real de uma organização específica é determinada pela medida em que atinge seus objetivos ... esta habitualmente está muito ligada aos objetivos da organização mas não se confunde com eles"<sup>59</sup>.

Com isto, Etzioni nos quer indicar que o objetivo constitui a mais visível maneira de concentrar qualquer mensuração relativa à eficácia com que está desempenhando uma organização.

Mas, também reconhece que a mensuração da eficácia enfrenta alguns problemas em função de que os objetivos da organização são contínuos e que em casos onde o rendimento das organizações não é material, torna-se extremamente difícil fazer afirmações válidas sobre eficácia.

---

59. ETZIONI, Amitai, Organizações Modernas, Livraria Pioneira Editora, 1967 (Prentice-Hall, Inc. 1964) pg. 18

Contudo, também nos expõe com respeito à frequência com que as mensurações são feitas esclarecendo que " a mensuração frequente pode deformar os esforços da organização porque, geralmente, alguns aspectos de sua produção são mais mensuráveis do que outros " <sup>60</sup>.

Assim, para Etzioni, os objetivos da organização têm muitas funções e entre elas está a definição do que a organização trata de realizar e também justificam suas atividades como fonte de legitimação junto ao público, servindo ainda de padrões para que os agentes organizacionais possam conhecer o sucesso de suas organizações.

Este modelo considera aos objetivos como uma ferramenta confiável do ponto de vista analítico, já que ele não considera os valores do pesquisador e aplica os valores do sujeito que está sendo estudado como um critério de julgamento. O mesmo autor reconhece que este modelo frequentemente esterioriza os resultados como também fica na dependência de seus pressupostos.

Em outro trabalho, Etzioni nos diz que este tipo de modelo, quando são utilizados, normalmente, enfrentam "1. que a organização não realiza seus objetivos eficazmente e ou 2. que as organizações têm diferentes objetivos daqueles que elas declaram ter" <sup>61</sup>.

Estes modelos encontram que os objetivos das organizações públicas são bem mais mal entendidos que os das organizações privadas, devido a que muitos objetivos daquelas não são atingidos não por mal planejamento, ou por não antecipar a consequência

---

60. ETZIONI, Amitai, Organizações Modernas, Livraria Pioneira, Editora, 1967(Prentice Hall, Inc. 1964)pg. 19:

61. ETZIONI, Amitai, Two Approaches to Organizational Analysis, A Critique and a Suggestion, in Jaisingh Ghorpade, Assessment of Organizational Effectiveness, pg. 34 .

ou por um ambiente hostil. "Estes objetivos não são declarados para serem totalmente atingidos" <sup>62</sup>

### O modelo de Yuchtman e Seashore sobre objetivos

Os objetivos podem variar de organização a organização, porém, através deste modelo, eles resultam em critérios de eficiência que têm uma noção de objetivo que dota de um ponto de referência e de uma idéia de que o atingimento dos objetivos organizacionais devem ser centrais. Desta maneira, este modelo de eficácia preocupa-se com a avaliação da capacidade organizacional de atingir condições desejadas dentro de seu respectivo marco de referência, que, neste caso, são os objetivos organizacionais.

Existem dois componentes para esta abordagem. O primeiro é aquele que prescreve a abordagem de objetivo a qual, de acordo a eles, "é caracterizada por focar o caráter formal da organização ou as categorias de seu pessoal (geralmente os executivos 'mais altos) como a fonte mais válida de informação relativa ao atingimento dos objetivos".<sup>63</sup>

O segundo componente é sobre a derivação desta abordagem de objetivos na qual o investigador, como expõe o autores "deriva os objetivos definitivos da organização de sua teoria (funcional) de tal forma a chegar a objetivos os quais podem ser independentes da intenção ou da consciência dos membros da organização".<sup>64</sup>

62. ETZIONI, Amitai, Two Approaches to Organizational Analysis, A Critique and a Suggestion, in Jaisingh Ghorpade, Assessment of Organizational Effectiveness, pg. 34

63. YUCHTMAN E, & SEASHORE, S., A System Resource Approach to Organizational Effectiveness, American Sociological Review, 1967, pg. 892

64. YUCHTMAN, E, & SEASHORE, S., A System Resource Approach to Organizational Effectiveness, American Sociol. Rev. 1967, pg. 892.



Yuchtman e Seashore, sugerem as seguintes considerações para desenvolver critérios para a medição da eficácia <sup>65</sup>:

1. o critério deve ser baseado nas metas e nos objetivos organizacionais ;
2. o critério deve permitir um estudo comparativo de organizações e/ou sub-unidades que desempenham funções diferentes e que operam em diferentes ambientes;
3. o conjunto de critérios deve incluir não apenas o critério de produtividade mas outros critérios relevantes também;
4. o conjunto de critérios deve incluir positivos como negativos (restrições) critérios de eficácia.
5. o método deve incluir um processo para determinar pesos dos diferentes criterios como também sua relação com a eficácia organizacional.
6. o método para determinação de critérios deve ser aplicável a diferentes níveis de análises ( exemplo: a organização total versus o nível de sub-unidades) .
7. o método e os criterios resultantes devem dar margem a que se manifestem as peculiaridades da organização e/ou suas sub-unidades.

Segundo os autores, esta abordagem apresenta algumas deficiências devido à natureza dos objetivos. Mas, sugerem que não deve ser totalmente rejeitada, já que ela pode ser muito útil para certas análises de propriedades organizacionais.

---

65. YUCHTMAN, E. e SEASHORE, S., A system Resource Approach to Organizational Effectiveness, American Sociological Review, 1967.

## O modelo de Price

Este autor também avisou a eficácia como a relacionada ao atingimento de objetivos organizacionais e analisou que para a avaliação da eficácia "é importante considerar os objetivos organizacionais dentro do critério dado por Charles Perrow"<sup>66</sup> em sua obra "Goals in Complex Organizations" e, desta maneira, distinguir os objetivos oficiais dos objetivos operacionais.

Assim sendo, os objetivos oficiais de acordo a Perrow , "são objetivos organizacionais com propósitos gerais, como aqueles constantes dos estatutos sociais, informes, anuais, declarações públicas pelos executivos chaves e outros pronunciamentos das autoridades"<sup>67</sup>.

E, com relação aos objetivos operativos, Perrow menciona que são aqueles representados pelas atuais políticas operativas da organização : "eles nos indicam que a organização realmente está tratando de fazer apesar do que dizem os objetivos oficiais".<sup>68</sup>

---

66. PRICE, J. Organizational Effectiveness, An Inventory of Propositions , 1968 .

67. PERROW, Charles, Goals in Complex Organizations, American Sociological Review, Vol. 26, pg. 855 .

68. PERROW, Charles, Goals in Complex Organizations, American Sociological Review, Vol 26, pg. 855 .

Desta forma, Price concebeu um modelo de objetivo operacional, em base de que a organização pode ser melhor entendida em termos de seus objetivos operacionais, ou seja, tratou-se de efetivar a medida da eficácia através dos resultados das dimensões operacionais.

Com isso, Price definiu a eficácia organizacional como "o grau de atingimento de múltiplos objetivos" <sup>69</sup>.

O Problema de identificação de objetivos é manifesto e latente na organização. Esse problema é resolvido pela proposição de medir "as intenções e atividades dos mais altos tomadores de decisão" <sup>70</sup>.

Todos estes modelos que mencionamos até aqui, formulam objetivos particulares que são operativos com algum sentido de arbitrariedade no que respeita a observação realizada em um tempo dado, assumindo esta abordagem de medição da eficácia organizacional como uma via própria de execução.

#### Modelo de Processos Internos de Bennis

Warren G. Bennis visualiza a problemática de eficácia organizacional associada ao conceito de saúde da organização. Para ele, a avaliação da eficácia organizacional deve estar vinculada a critérios "de uma positiva saúde mental, pois nos sustentamos que existe uma profunda afinidade entre os hábitos e costumes da ciência e os critérios com que se julga a saúde de um indivíduo". <sup>71</sup>.

69. PRICE, J.L. , THE Study of Organizational Effectiveness, Sociological Quarterly, 3, (1972), pg. 12

70. PRICE, J.L. The Study of Organizational Effectiveness, Sociological Quarterly, 3, (1972) pg. 102

71. BENNIS, Warren G. Estructuras Tradicionales, transformación y cambio , 1966; McGraw Hill, Trad. de José Clementi, Ed. Toques S.A. Buenos Aires, pg. 53 .

Neste modelo, Bennis sugere que a área de investigação organizacional deve dispor de variáveis independentes tais como tecnológicas, humanas, apostas sobre um eixo e eficiência e saúde apostas sobre outro eixo representando assim, em um quadro, o trabalho oriundo de tais investigações.

De tal maneira que os chamados criterios de ciência se encontram muito associados com as características de saúde. Sendo que a ciência é dinâmica, Bennis ainda sugere que é fundamental que os critérios de eficácia dêem atenção à dinâmica ou o que ele chama "ao problema de adaptação ao cambio" <sup>72</sup>.

Mediante o sentido de dinâmica, Bennis tratou de contribuir para a identificação de elementos de eficácia organizacional utilizando-se de analogia entre saúde mental do homem e saúde da organização, cujas dimensões estão : na adaptabilidade de resolução de problemas internos ou externos; na identidade, definindo-a claramente e na percepção da realidade, no sentido de identificar as propriedades de seu ambiente e como está inserida a organização nessa realidade.

#### Modelos dirigidos a diferentes níveis de avaliação organizacional

Em seguida, faremos algumas referências de modelos que defendem diferentes níveis de avaliação da eficácia organizacional como sendo, cada um, o apropriado nível de análise.

#### Modelo de Medição a Nível Individual de Cummings e Schwab

Cummings defende a avaliação a nível individual já que ele entende que o propósito dela encontra-se, principalmente, em avaliar ou julgar os membros de uma organização para, desta <sup>72</sup>. BENNIS, Warren G., Estructuras Tradicionales, Transformación y cambio, 1966, McGraw Hill, Trad. de José Clementi, Edit.

Troquel S.A. Buenos Aires, pg. 61.

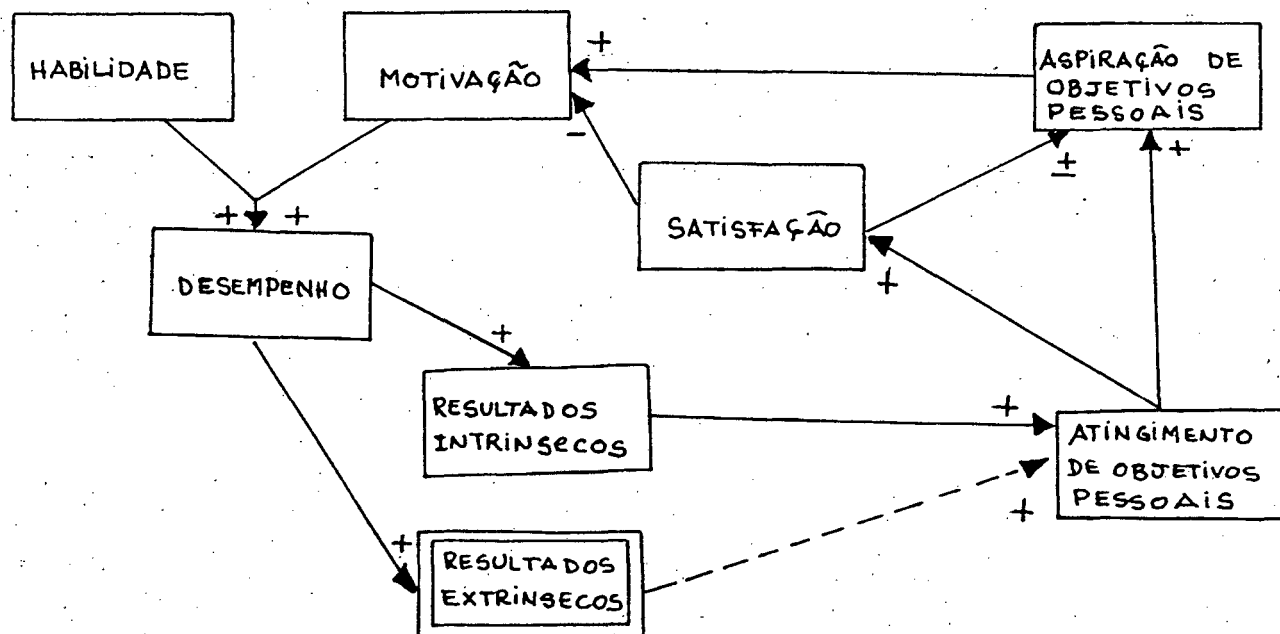
forma, permitir aos tomadores de decisão fazer uso dessa informação com relação à administração de seus subalternos, como também que este tipo de avaliação teria o propósito e talvez o mais relevante, o de avaliar para desenvolvimento ou seja, para identificar e ajudar as diferentes áreas da organização para seu melhoramento e crescimento.

Os pressupostos do modelo são os de solucionar as certas necessidades, tanto da organização como dos indivíduos que trabalham nela, no sentido de reconhecer o desempenho destes últimos.

O desempenho neste modelo estaria relacionado ao construto e esse relacionamento seria por meio dos seguintes determinantes: habilidade no desempenho; motivação para o desempenho; desempenho e o desempenho dos resultados intrínsecos; o desempenho dos resultados extrínsecos; os resultados extrínsecos; o atingimento dos objetivos pessoais; o atingimento dos objetivos pessoais e as aspirações pessoais, as aspirações pessoais e a satisfação.

A interrelação dos mencionados determinantes pode ser apreciada na figura 4.1.

Gráfico 4.1. Modelo de Determinantes de Desempenho



Segundo o método <sup>73</sup>, existem as seguintes possíveis partes envolvidas na avaliação :

1. o superior (s) das pessoas que vão ser avaliadas;
2. os companheiros do avaliado;
3. o auto-conceito do avaliado
4. os subordinados do avaliado
5. as pessoas fora de seu meio imediato de trabalho.

"Cada um desses indivíduos seriam considerados adequada<sup>u</sup>mente dependendo do propósito ( avaliação ou desenvolvimento) da avaliação e da dimensão ( tanto dos resultados como dos métodos) que sejam considerados para a avaliação " <sup>74</sup>

#### O Modelo de medição a nível de sub-unidades de Van de Ven

Van de Ven procura que seu modelo atenda às necessidades de uma pesquisa longitudinal da organização capaz de capturar e ga<sup>n</sup>har sistematicamente conhecimentos científicos, tanto sobre sua estrutura interna como sobre o funcionamento de organizações complexas através do tempo.

Esta visão da dinâmica organizacional concebida por Van de Ven, trata a organização dentro de um macro e micro nível, de tal forma que ele encontra duas suposições implícitas nas organizações complexas, tais como :

---

73 . CUMMINGS, L.L. and SCHWAB, D., Performance in Organizations Determinants and Appraisal University of Wisconsin, Madison

74. CUMMINGS, L.; and SCHWAB, D. Performance in Organizations Determinants and Appraisal, University of Wisconsin, Madison.

"1. é um pré-requisito necessário para a solução da função de produção econômica a investigação de problemas de desenho organizacional;

2. a avaliação das organizações complexas requerem uma teoria e um método que analise os níveis da macro organização ( a organização global) e da micro organização ( as unidades de trabalho ou departamento )" <sup>75</sup>.

Assim sendo, Van de Ven crê necessário uma combinação apropriada de recursos para que se atinja um desejado nível de resultados ao redor de um problema que ele considera central e que é o desenho organizacional.

Desse modo, seu modelo imprime para a medição da eficácia da estrutura interna e do funcionamento da organização complexa, tanto uma teoria como uma metodologia, mencionando-nos que "é necessário teorias e pesquisas que :

1. identifique e distinga as propriedades relevantes do contexto macro e micro da organização; estruturas e processos;

2. que meça e compare os padrões de estruturas peculiares do departamento que sejam diferenciados verticalmente e horizontalmente dentro do contexto organizacional;

3. que examine como estes diferentes componentes estão interrelacionados na rede macro-organizacional " <sup>76</sup>.

Com este marco conceitual, Van de Ven parte para seu modelo de avaliação organizacional que, basicamente, responde e resume nas seguintes linhas , quando nos diz " o dicionário Webster define eficácia como o produto de um resultado desejado. Um

---

75. VAN DE VEN, Andrew H., A Framework for Organization Assessment, The Academy of Management Review, Vol., nº1, Jan. 76, pg. 65

76. VAN DE VEN, Andrew H., Framework for Organization Assessment The Academy of Management Review Vol, 1, Nº1. pg. 66.

entendimento operacional deste conceito requer responder às seguintes questões, na ordem especificada :

1. que é um resultado desejado ;
2. como se pode medir este resultado desejado;
3. que produziu causa esse resultado desejado?" 77

Sobre estas questões , o autor nos comenta que a terceira não deve ser conceituada e operacionalizada necessariamente como eficácia organizacional, já que ela apenas responde às primeira e segunda questões que tratam de assuntos de valor e fato, respectivamente.

Entretanto, as respostas à essas três questões são necessárias para conduzir uma avaliação organizacional, uma vez que a primeira depende do julgamento , por parte dos tomadores de decisão, em termos de objetivos, critérios e padrões de eficácia. A segunda questão visa estabelecer um conjunto de variáveis e medidas que permitirão operacionalizar o conceito. Finalmente, a terceira usa as variáveis dependentes na pesquisa analítica para conhecer o que produz ou causa a eficácia.

#### O modelo de Yuchtman e Seashore abordando o nível organizacional

Este modelo enfoca a interação da organização com seu meio ambiente e define a eficácia organizacional como a habilidade da organização explorar seu ambiente para a aquisição de recursos escassos e valiosos .

Portanto, este modelo considera a organização como sistema aberto e introduz o conceito de posição de barganha através da qual define a eficácia organizacional. Desta forma, o autor nos

---

77. VAN DE VEN, A & FERRY, Diane , Organizational Assessment and Change , John Wiley & Sons, New York, pg. 27



explica que "o conceito de posição de barganha implica na exclusão de qualquer objetivo específico (ou função) como um critério definitivo de eficácia organizacional" <sup>78</sup>.

Os autores vêem a organização como um sistema onde ela é mais eficiente na medida em que "otimiza a aquisição de seus recursos" <sup>79</sup>.

Esta abordagem do sistema de recursos, segundo esses autores, apresentam uma necessidade a qual deve fazer referência à concepção de eficácia organizacional tais como <sup>80</sup>:

1. considerar a organização como o marco central de referência em vez de alguma entidade externa ou algum conjunto de pessoas em particular;

2. explicitar os ajustes entre a organização e seu meio ambiente como um ingrediente central na definição da eficácia.

3. Dar um marco teórico geral capaz de acompanhar diferentes tipos de complexidades organizacionais

4. Dotar de alguma latitude para sua peculiaridade, variabilidade e cambio com relação às operações específicas para tornar aplicável a medição da eficácia e, ao mesmo tempo, manter a unidade do referido marco para avaliação comparativa;

5. dotar de algumas diretrizes para a identificação de desempenho variações de ação relevante da eficácia organizacional e escolha de variáveis para seu uso empírico" .

78. YUCHTMAN, E. & SEASHORE, S., A System Resource Approach to Organizational Effectiveness, American Sociological Review, 1967, 32, pg. 898

79. YUCHTMAN, E. & SEASHORE, S., A System Resource Approach to Organizational Effectiveness, American Sociological Rev. 1967, 32, pg. 898

80. YUCHTMAN, E. & SEASHORE, A System Resource Approach to Organizational Effectiveness, American Sociological Rev. 1967, 32, pg. 897

Os autores ainda reconheceram que sua definição de eficácia, dentro desta perspectiva, não imprime qualquer função social como característica própria da organização, senão que se concentra em um "comportamento concebido como um processo de intercâmbio e de competição contínuo e sem fim sobre recursos escassos e valiosos".<sup>81</sup>

Logo, a conceituação de objetivos aqui, segundo os autores é :

" 1. como uma especificação dos meios e das estratégias em pregadas pelos membros para o intercâmbio usado pelos membros para atingir uma "posição de barganha" e

2. a especificação de objetivos pessoais de certos membros ou classes de membros dentro do sistema organizacional ...

o processo de formação de objetivo e o deslocamento de objetivos são na organização vistos não como os que definem o critério definitivo de eficácia, mas, como estratégia adotada pelos membros para obter sua posição de barganha."<sup>82</sup>

Enquanto aos recursos, o modelo pressupõe o controle de escassos e raros recursos no que respeita a objetos físicos e econômicos como também a energia em forma de atividade humana .

#### O modelo a nível organizacional de Price

Neste modelo, Price imprime um certo caráter de universalidade a determinação de eficácia, já que ele encontra como ideal o desenvolver certos padrões de eficácia que possam ser aplicáveis a to-

82/82. YUCHTMAN, E. e SEASHORE, E., A System Resources Approach to Organizational Effectiveness, American Sociological Review , 1967 , 32 , pgs. 898 - 899 .

do tipo de organização. Segundo ele, esta seria a única maneira possível de classificar as organizações dentro de uma escala , de ineficientes a eficientes.

Quanto à seleção de critério, o autor acha necessário procurar toda a informação pertinente à eficácia, que os informes devem ser longos e explícitos baseando-se, tudo isso, em fontes primárias, abrangendo os membros da organização com dedicação de tempo integral.

Para chegar à avaliação da eficácia, Price tipificou as funções organizacionais dentro dos seguintes elementos ; aos quais dotou de proposições onde a eficácia constituiria sempre a variável dependente:

1. sistema econômico da organização, relativo aos integrantes diretamente ligados à produção do sistema;

2. sistema político interno e externo da organização, afimiente ao corpo de decisores, os quais buscam amparo para decisões no meio ambiente organizacional;

3. sistema de controle: nos integrantes do sistema social, funciona como motivador do conformismo no tocante às normas estabelecidas;

4. população e Ecologia: o primeiro refere-se ao nível profissional onde estaria localizada a organização; o segundo trata de sua capacidade de mobilidade espacial .

#### O modelo organizacional ambiental de Pfeffer e Salancik

Os autores enfatizaram , neste modelo, o ambiente organizacional relacionado ao conceito de eficácia organizacional, já que eles visualizam as organizações dentro de uma rede de o-

brigações de intercambio com outras organizações criando assim, ' uma resposta racional às condições do ambiente externo.

Dentro deste contexto, as organizações passam a empregar vários fatores em diferentes graus que serão determinantes na elaboração de estratégias para lidar com o ambiente e com as condições de interdependência .

As características deste ambiente levantam a necessidade a qual conduz ao que Pfeffer e Salancik <sup>83</sup> chamam de "um esforço ' de cooptação" .

As organizações procuram suas oportunidades por meio de diferentes constituências , onde o fator tempo enseja o atendimento da demanda de várias dessas constituências.

Com efeito, este modelo associa a eficácia à capacidade de interrelacionamento organizacional e ao atingimento das constituências estabelecidas pela organização .

Também é importante notar a noção de rede interorganizacional incluída ao construto de eficácia .

Isto posto, a mensuração da eficácia organizacional, consoante a este modelo, é feita através de critérios relativos às constituências e à interdependência organizacional.

---

83. PFEFFER, Jeffrey, and SALANCIK, Gerald R., The External Control of Organizations. New York: Harper and Row, 1978

## C A P Í T U L O     V

### ANÁLISE DOS MODELOS DE EFICÁCIA ORGANIZACIONAL

Este capítulo tem o propósito de abordar os modelos sobre eficácia organizacional para que, a partir desta análise, o leitor se guie na complexidade do assunto em pauta.

O enfoque da eficácia organizacional enfrenta certas dificuldades quando, para atender ao seu propósito, lança-se mão de um único critério como indicador de desempenho, critério este responsável por uma concepção demasiado simplista. Por isso, é necessário que as organizações procurem abordagens mais apropriadas no sentido de que, para tal finalidade, devem ser incluídos múltiplos critérios que correspondam à sua natureza complexa dentro de um dado contexto.

Assim, estudos como o de Friedlander e Pickle<sup>84</sup> nos deixam perceber que diferentes diretrizes podem ter certa importância em um dado momento ou com relação a certos aspectos organizacionais e não a outros, fazendo com que a concentração de critérios sobre a eficácia organizacional seja afetada pelos diferentes rumos que a organização toma.

---

84. FRIEDLANDER, Frank & PICKLE, Hal, Components of Effectiveness in Small Organizations, 1968, Administrative Science Quarterly, 13, pgs. 289-304.

Em consequência, chegar a uma das dimensões de eficácia parece-nos uma tarefa dificultosa em virtude tanto da natureza do construto como do ponto de vista de quem o explicita através de um contexto específico .

Temos muitos estudos que, corajosamente, partiram ao enfrentamento de identificação das diferentes dimensões de eficácia. Entre estes, encontramos o trabalho conduzido por Mahoney e Weitzel<sup>85</sup> onde foram contactados trinta e dois gerentes de quatro empresas obtendo o surpreendente número de cento e catorze critérios de eficácia, referentes à centoe treze unidades das mencionadas empresas ,

Por esse estudo, observamos que o variado número de critérios de eficácia surge pelo estabelecimento subjetivo dos pesquisadores, os quais viram a eficácia de sua própria perspectiva relacionando-a com sua particular experiência. Portanto, a perspectiva de eficácia, ao tempo dessa análise, refletiu uma propensão ao uso de critérios sem nenhum marco de referência.

Mais tarde, Campbell<sup>86</sup> e seus colegas, conduziram um estudo onde foram localizados mais de vinte e cinco tipo de variáveis que tinham sido usadas como medida de eficácia, as quais estão elencadas na tabela 5.1 .

Sobre essas variáveis, os autores identificaram-nas como uma aproximação à definição de eficácia , sendo que a maioria delas tinham diferentes maneiras de operacionalizar sua medição .

---

85. MAHONEY, Thomas, WEITZEL, William, Managerial Perceptions of Organizational Effectiveness, Administrative Science Quarterly, 1969, 14, pg. 357-365

86. CAMPBELL, J.P. & BROWNS, E.A. & PETERSON, N.G., & DUNNETTE, M.D., The Measurement of Organizational Effectiveness: A Review of Relevant Research and Opinion, San Diego: Naval Personnel Research Center, 1974, pgs. 39-40 .

TABELA 5.1

Formas operacionais de eficácia organizacional identificadas por  
CAMPBELL

---

- . Eficácia global
- . produtividade
- . Eficiência
- . Lucro
- . qualidade
- . acidentes
- . crescimento
- . ausentismo
- . rotatividade
- . satisfação
- . motivação
- . moral
- . controle
- . conflito/coesão
- . flexibilidade/adaptação
- . consenso de objetivos
- . papel e conformidade com as normas
- . habilidades gerenciais de tarefa
- . habilidades gerenciais interpessoais
- . administração gerencial e comunicações
- . presteza
- . utilização do ambiente
- . avaliação por entidades externas
- . estabilidade
- . internalização de objetivos organizacionais

Conforme já mencionamos, são detectados problemas na a valiação da eficácia organizacional e entre estes encontramos :

1. a seleção do tipo de criterio indicador de eficácia
2. aqueles relativos à fonte geradora do critério de eficácia.

#### Quanto à seleção do tipo de critério indicador de eficácia

Partindo para a seleção de critérios podemos localizar alguns problemas tais como :

- a) quanto aos aspectos organizacionais
- b) quanto à universalidade do critério
- c) quanto às características normativas ou descritivas do critério
- d) quanto à qualidade de estabilidade e de dinâmica do critério .

#### a) Quanto aos aspectos organizacionais

Múltiplos têm sido os critérios selecionados, segundo expusemos no capítulo anterior.

Alguns autores como Etzioni, 1964 , Price, 1972 , referiram-se a produto e/ou serviço como critérios de eficácia . Outra alternativa enfocada por Yuchtman e Seashore, 1967, enfatiza a interação da organização com o seu meio ambiente. Na perspectiva de controle de recursos Pfeffer, 1976 , considerou os processos para os quais a organização articulava preferência, como importantes na avaliação da eficácia organizacional.

Enfim, várias abordagens sobre eficácia organizacional nos permitem uma visão das sérias dificuldades encontradas por parte dos pesquisadores no que tange à seleção do tipo de critério.



b) Quanto à universalidade do critério

Georgopoulos e Tannembaum<sup>87</sup> sugerem que a eficácia organizacional seja abordada em termos de critério de produtividade, tensão interorganizacional e flexibilidade organizacional, como resultante de um desenvolvimento de definições de eficácia a uma derivação de critérios que podem ser aplicados na organização.

Tais critérios, segundo esses autores, devem ser utilizados nas pesquisas como indicadores universais de eficácia, deixando ao livre arbítrio a inclusão de outros desde que sejam de caráter universal.

Também houve quem defendesse que as características organizacionais requerem de um único conjunto de critérios de eficácia, como o fez Rice<sup>88</sup>. Seu modelo se inicia definindo as organizações mediante um conjunto geral de objetivos organizacionais, aglutinando-os com a finalidade de obter-se um molde que sirva para todas as aludidas organizações sociais. Esse conjunto geral de objetivos, que aqui chamamos de molde, serviria para avaliar ditas organizações através das relações imput-output e sistema output.

Podemos distinguir, do exposto, que o conceito de universalidade para critérios de eficácia pode ser razoável dentro de um raciocínio que esteja ao redor da manutenção de iguais

---

87. GEORGOPOULOS, Basil e TANNENBAUM, Arnold S., A Study of Organizational Effectiveness, 1957, Sociological Review, 22, pgs. 534-540.

88. RICE, Charles E., A Model for the Empirical Study of Large Social Organizations, 1961, General Systems Yearbook, 6, pgs. 101-106.

critérios, com o intuito de comparar o desempenho eficaz entre várias organizações. No entanto, seu aspecto inflexível não é condizente com o contexto particular de cada organização.

É possível que algumas organizações possuam certos critérios em comum com outras. Porém, em nenhum momento, poderíamos empobrecer a particularidade de cada ação organizacional desconhecendo seus correspondentes critérios de eficácia, que não estariam incluídos dentro de um conjunto universal de critérios.

c) Quanto às características normativas ou descritivas do critério

Estes aspectos têm que ver com a seleção, derivação e prescrição dos critérios a serem usados na pesquisa. Desse modo, Argyris, Likert e Bennis indicaram qualidades que a organização deveria possuir em seus respectivos enfoques sobre eficácia.

Por exemplo, Argyris<sup>89</sup> apreendeu uma série de valores, segundo ele implícitos na organização formal, os quais fizeram-no prescrever a abordagem de eficácia organizacional onde o construto de eficácia está relacionado com uma alta competência interpessoal na organização.

Bennis<sup>90</sup> atribuiu as características de seu conceito de saúde organizacional à eficácia, dando a idéia de que as organizações deveriam, para tornar-se eficazes, concentrar seus esforços em direção à meta especificada por esse conceito.

---

89. ARGYRIS, Chris, Interpersonal Competence and Organizational, 1962, Homewood, Il.: Irwin

90. BENNIS, Warren G., The Concept of Organizational Health, 1966 (ed.) Changing Organizations, New York, McGraw Hill.

Por outro lado, Likert<sup>91</sup> desenvolveu seu bem conhecido modelo de quatro sistemas organizacionais, indicando-nos que uma direção ao quarto sistema e o atingimento deste deveriam ser indicadores de eficácia organizacional.

Outros pesquisadores como Mahoney e Weeb evitaram padrões a priori e os critérios de eficácia foram conhecidos através de uma descrição indutiva. Mahoney<sup>92</sup> derivou critérios de eficácia organizacional mediante a "análise de uma amostra de organizações heterogêneas".

Por sua vez Weeb<sup>93</sup> executou um estudo em instituição eclesial presbiteriana onde ele obteve uma amostra extraída de duzentos e cinquenta membros dentre cem igrejas, da qual derivou quatro critérios de eficácia (coalisão, eficiência, adaptabilidade e apoio) os quais foram correlacionados com cinco fatores deduzidos de vinte e oito objetivos pesquisados na mencionada instituição.

Os pesquisadores que imprimiram uma característica normativa na busca de eficácia organizacional perderam, a nosso ver, a oportunidade de capturar critérios representativos de eficácia como no caso dos pesquisadores que deduziram significados do construto ligados diretamente aos membros de cada organização.

---

91. LIKERT, Rensis, A Organização Humana, São Paulo, Atlas, 1975.

92. MAHONEY, Thomas A., Managerial Perceptions of Organizational Effectiveness, 1969, Administrative Science Quarterly, 14, pg. 360.

93. WEEB, Ronald J., Organizational Effectiveness and the Voluntary Organization, Academy of Management Journal, December, 1974 v. 17, nº 4, pgs. 663-677.

d) Quanto à qualidades de estabilidade e de dinâmica do critério

Em alguns modelos já apresentados, os pesquisadores usaram critérios supostamente de uma relativa estabilidade, ou seja, sugeriram que para a avaliação da eficácia certos critérios e suas respectivas dimensões poderiam ser os mesmos para diferentes organizações.

Mahoney acha que os critérios encontrados em suas pesquisas têm um caráter estável porquanto nos afirma que "as várias dimensões de eficácia organizacional identificada na pesquisa ... podem ser utilizadas pelos administradores como conceitos apropriados de eficácia organizacional"<sup>94</sup>.

A estabilidade do critério no que respeita à sua aplicação em diferentes empresas foi abordada por Negandhi e Reiman<sup>95</sup> os quais consideraram o ambiente industrial da Índia como sendo de caráter estável e realizaram uma pesquisa onde entrevistaram de quinze a vinte executivos de cada uma das trinta empresas que representavam várias categorias industriais, onde os critérios de eficácia concebidos como estáveis se relacionavam à descentralização na tomada de decisão com respeito aos agentes do ambiente tarefa.

Quanto à instabilidade do critério através do tempo, o que se dá pela dinâmica das situações que cada organização atravessa em função de seu próprio ciclo de vida e de seu ambiente,

---

94. MAHONEY, Thomas & WITZEL, William, Managerial Models of Organizational Effectiveness, 1969, Administrative Science Quarterly, 14, pg. 364

95. NEGANDHY, Anant R. & REIMANN, Bernard C., Task Environment Decentralization and Organizational Effectiveness, Human Relations, vol. 26, nº 2, pgs. 203-214, 1973.

apresenta-se como necessário contemplar que os critérios de avaliação devem acompanhar a mencionada dinâmica e, por isso mesmo, serem dinâmicos.

Desta forma, pesquisas tais como a de Kimberly<sup>96</sup> se empenharam por acompanhar as mudanças de critérios na organização, através do tempo, capturando-os à medida em que foram surgindo.

No atinente ao aspecto dinâmico, Zammuto<sup>97</sup> desenvolveu um modelo que o chama de "modelo evolutivo de eficácia organizacional", no qual concentrou sua preocupação na apuração de critérios em função da mudança, tanto nas preferências das instituições como nas restrições ambientais.

Conforme analisamos, as abordagens emitiram a noção de critério de eficácia dentro das perspectivas estática e dinâmica. Entendemos que pela dificuldade de discernimento do próprio construto, os estudiosos do assunto optaram, em um primeiro momento, por conceber o critério de eficácia como sendo estático. O aprimoramento dos embasamentos teóricos e práticos de eficácia organizacional, levaram-nos a ampliar o conceito do construto como sendo de caráter dinâmico, pois, efetivamente, a própria acumulação da ciência rejeita o antigo estigma de estaticidade.

#### Quanto à fonte originadora do critério

A existência de um critério pressupõe que o mesmo tenha sido gerado de alguma forma pela qual foi determinado, sendo que quem o determina é aquele que cumpre a função de diferenciá-

96. KIMBERLY, John .., Contingencies in the Creation of Organizations an example from medical education, 1976, New Haven School of Organization and Management, Yale University.

97. ZAMMUTO, Raymond F. Assessing Organizational Effectiveness, 1982 State University of New York, Press, Albany, pg. 58.

lo entre múltiplas alternativas .

Tratando de esclarecer a ambigüidade da fonte originadora de critérios, gostaríamos de apoiar-nos em Dubin<sup>98</sup> o qual nos conscientizou de que a eficácia organizacional tem dois significados, dependendo do ponto de vista de onde ela é apreciada, ou seja, se a eficácia organizacional é vista pelo lado interno ou externo da organização.

Nosso posicionamento é de que poderíamos iniciar uma análise da eficácia organizacional a partir da proposta de Dubin. Entretanto, para conhecer algo mais sobre as características originadoras do critério analisaremos, a seguir, alguns modelos sobre a eficácia organizacional à luz da perspectiva em pauta, obedecendo aos aspectos abaixo citados :

- a) quanto aos maiores tomadores de decisão
- b) outras fontes originadoras do critério
- c) em função do nível de análise
- d) as informações organizacionais versus critérios percebidos .

a) Quanto aos maiores tomadores de decisão :

Aqui, os critérios de eficácia teriam como fonte originadora os maiores tomadores de decisões, os diretores ou uma coalisão dominante na organização .

---

98. DUBIN, Robert, Organizational Effectiveness : Some Dilemmas of Perspective , 1976 , Organizational Administrative Sciences , pgs. 7 - 14 .

Dentro dos modelos de Yuchtman e Seashore<sup>99</sup>, encontramos que os autores fazem referência às fontes acima mencionadas como geradoras de critérios de eficácia organizacional. Já Price<sup>100</sup>, explicitamente se refere às mesmas fontes como sendo uma delas, a primária, de onde devem ser obtidos os elementos informadores dos critérios.

De nossa parte, concordamos com as afirmações de que os principais agentes organizacionais são os potenciais explicitadores do critério. Contudo, acreditamos que eles são mais representativos como fonte geradora do critério no tocante ao âmbito interno organizacional.

b) Outras fontes de critério :

Encontramos também certos autores que rejeitam a idéia de que os critérios sejam derivados apenas da maneira antes mencionada, argumentando que os critérios devem apoiar-se em fontes capazes de dar a conhecer uma interrelação, que permita uma certa maximização de objetivos .

Sobre isto, Katz e Kahn<sup>101</sup> conceberam a eficácia organizacional como sendo associada ao "supersistema" e, portanto, ao poder de sobreviver ao controle do meio ambiente do sistema societário interno, tornando as transações da organização com outras

---

99. YUCHTMAN, E. e SEASHORE, S. A System Resource Approach to Organizational Effectiveness, American Sociological Review , 1967, 32 , 891-903 .

100. PRICE, James L., Organizational Effectiveness: an Inventory of Propositions, 1968, Homewood, Il: Irwin

101. KATZ, D. Kahn, R., Psicologia Social das Organizações, 1978 , Ed. Atlas .

unidades da sociedade a fonte geradora de critérios específicos' de eficácia.

É interessante também mencionar outra perspectiva como a de Steers, dentro da qual nos expõe que uma pesquisa de eficácia organizacional deve incluir como fontes " a tecnologia , o ambiente, a estrutura e restrições humanas, que servem para integrar até certo grau a análise organizacional dos níveis macro e micro relativos à eficácia"<sup>102</sup>.

Ainda Bass<sup>103</sup> nos propõe que a organização seja avaliada à luz do ele chama de "critério definitivo" fazendo com que as fontes geradoras do critério repousem nos membros da organização individualmente, porque são eles os que devem julgar o quanto é valiosa a organização para eles; outra fonte geradora do critério, consoante Bass, também é a sociedade porquanto ela define o valor que têm , para ela, tanto os membros como a organização como um todo.

Autores como Friedlander e Pickle<sup>104</sup> exploraram o conceito de eficácia total da organização mediante o estudo da relação de eficácia entre a parte interna e a externa da organização. Desse modo, eles trataram de estudar a eficácia mediante a procura de relação entre a satisfação dos componentes sociais e a satisfação dos membros da organização, os quais, em definitivo, tornaram-se as fontes geradoras do critério. Apresentaram-se como componentes sociais a comunidade, o governo, os clientes, fornecedores e credores. Por outro lado, quanto aos membros da organiza-

---

102. STEERS, Richard M., Problems in Measurement of Organizational Effectiveness, 1975, Administrative Science Quarterly, 20 pgs. 546-558 .

103. BASS, Bernard , Personnel Psychology, V.5, 1952, pp.157-173  
"Ultimate Criteria of Organizational Worth"

104. FRIEDLANDER, F, PICKLE, H., Components of Effectiveness in Small Organizations, Administrative Science Quarterly, v.13, pg.289-304 1967 .



ção, focalizaram-se : as condições de trabalho, as recompensas financeiras, a confiança nos gerentes, o superior imediato e o auto desenvolvimento.

Mediante o explanado, observamos que as fontes do critério são muito variadas e que para chegar a elas apresentam-se dificuldades, as quais se dão a partir do desdobramento dos complexos conceitos de eficácia que as geraram e também, pela própria e complicada operacionalização de qualquer fonte geradora de informações dentro de uma pesquisa organizacional. A isso tudo devemos agregar a intencionalidade com que se promove a pesquisa organizacional sobre a avaliação da eficácia.

c) Em função do nível de análise :

Nesta altura de nosso trabalho, gostaríamos de fazer uma pausa para um esclarecimento quanto aos modelos apresentados no capítulo quarto, os quais foram esquadrinhados em função do nível de análise. Explicamos que tal procedimento deveu-se ao fato de que encontramos ser mais fácil, para o leitor, conciliar a complexidade de eficácia organizacional em apreço com as bases em que fundamentamos nossas explicações .

Assim, reportando-nos ao capítulo antes citado, no qual expusemos vários modelos que focalizaram diferentes níveis de análise, onde autores defendiam suas correspondentes perspectivas ambientais, outros a relacionavam a objetivos e processos da organização e, finalmente, alguns enfocavam o critério de eficácia organizacional a nível de desempenho individual. Estes diferentes níveis deveriam ser abordados em razão das perspectivas mencionadas ao ser realizada uma pesquisa de eficácia organizacional com o intuito de conhecer e assumir como válidas a avaliação da eficácia.

Poderíamos dizer que os diferentes autores adotaram ' uma posição até radical com relação ao nível de análise que defendiam. Obviamente porque este estava totalmente ligado à sua particular maneira de concepção do construto de eficácia .

Outrossim, acreditamos no mérito dos diferentes autores, em seus esforços por defender sua própria visão da eficácia uma vez que todas elas aportaram significativamente na intervenção do construto e, dessa maneira, nos permitiram apreciá-lo ' sob suas várias dimensões. No momento, não queremos defender ' nenhum nível específico já que este será um assunto abordado ' quando da apresentação de nosso modelo.

## ORGANIZAÇÃO E AVALIAÇÃO DA EFICÁCIA

Durante o desenvolvimento deste trabalho, denotamos ' forçosamente, que as organizações sofrem influências traduzidas por pensamentos que se espelham em muitas teorias organizacionais. Como indicadores disto, temos os modelos que apresentamos sobre avaliação da eficácia organizacional, cujos conteúdos dão chances a que se distingam peculiaridades dos elementos organizacionais tanto teóricas , empíricas, indutiva ou dedutivamente.

Todavia, pudemos assimilar um denominador comum entre elas que é a séria preocupação com a ação organizacional, ou seja, com aquele desempenho que é a finalidade do empreendimento e que desposa a missão de procurar o atingimento de níveis ' específicos ao ao qual lhe atribuímos e denominamos eficácia .

Apesar de que a incorporação de múltiplas teorias, com efeito, aporta significativamente para a ação organizacional ,

por outro lado, os diferentes enfoques podem ensejar uma inoportuna ambigüidade, ou seja, a manifestação de diversos entendimentos em razão da ausência de uma formal aclaração sobre qual dos enfoques se está adotando na organização.

Por conseguinte, faz-se evidente não apenas uma preocupação, senão, uma verdadeira necessidade de conhecer o desempenho organizacional de uma forma mais integral do que através de simples métodos rotineiros, os quais em rasgos singelos são representativos para o levantamento de informação sobre a organização. Mas, a nossa proposta é a de entranharmos numa investigação por via de pesquisa organizacional com o precípua fim de delimitar o grau de desempenho pelo qual a organização e seus respectivos segmentos atingiram, não atingiram ou ultrapassaram as expectativas . Tudo isso em função de critérios explícitos integrantes de um quadro de referência suficientemente flexível para uma adequada atenção à complexidade organizacional bem como à sua própria complexidade .

## C A P Í T U L O    VI

### O MODELO EXPLORATÓRIO - INTEGRALIZADOR DE EFICÁCIA ORGANIZACIONAL

Nos capítulos anteriores desenvolvemos todo o embasamento, tanto de teoria organizacional como de eficácia organizacional, as quais foram criticamente analisadas. Mas, ainda não havíamos optado por uma posição própria com respeito a uma perspectiva da avaliação da eficácia organizacional condizente com o nosso contexto.

Achamos importante todas as indagações e esclarecimentos até aqui evidenciados para, desta maneira, considerar todos os elementos relativos que nos conduzam a um delineamento de um modelo de eficácia organizacional adequado às nossas necessidades latinoamericanas.

Os assuntos que vamos apresentar, em seguida, têm o propósito de estabelecer um marco de referência que se constitua nas bases para a conceituação de uma avaliação da eficácia organizacional pragmática e não como uma ferramenta para medir os fatos, devido a que, conforme veremos adiante, será necessário diferentes metodologias de medição para satisfazer uma avaliação empírica dentro de nossa perspectiva.

## DELINEAMENTOS PARA UMA AVALIAÇÃO DA EFICÁCIA ORGANIZACIONAL NA AMERICA LATINA

Nossas críticas objetivas sobre a organização na América Latina, efetuadas no segundo capítulo deste trabalho, corresponderam a uma apreciação, se bem esta não teve como fonte uma pesquisa empírica, que nos permitiu observar que não existem teorias organizacionais nativas suficientemente representativas e adequadas ao nosso meio.

Destarte, o aporte da ciência organizacional para as nossas organizações parece encontrar-se relacionado com sua criação e manutenção, mas não com o desenvolvimento de teoria organizacional e, até certo ponto, da prática organizacional.

Todas estas inquietudes são as que nos motivaram a interessar-nos na avaliação, não apenas como um meio de conhecer mais sobre nossas organizações, mas uma avaliação sobre a eficácia organizacional já que ela abordará o desempenho da ação organizacional que, em definitivo, é o fim para o qual qualquer organização se monta.

Acreditamos que o estabelecimento de padrões de desempenho seja útil e necessário, porém, a apuração de maiores graus de desempenho como também de novos padrões que complementem um conjunto de critérios nos afastarão, cada vez mais, de avaliações parciais.

Essas necessidades que detectamos nos conduzem a pensar em certos delineamentos relativos a um modelo que atenda às circunstâncias típicas nas quais argumentamos que nossas organizações se encontram.

Assim sendo, achamos necessário não optar apenas por ' um modelo dirigido a avaliar a eficácia a um único nível organizacional , pelo que decidimos vê-lo ante a perspectiva de um processo mediante o qual nos levará a integrar o desempenho interno e externo da organização.

Portanto, apresentaremos um modelo alternativo que cremos ser o adequado às necessidades de eficácia organizacional da América Latina e, possivelmente, a outros meios com características semelhantes às nossas e que estejam empenhados não somente ' em melhorar seu desempenho mas, também, em satisfazer as necessidades sociais e, deste modo, conseguir um crescimento paralelo , tanto coerente como consistente.

Nossa perspectiva não trata de rejeitar as avaliações parciais existentes mas sim de incorporá-las , na medida de seu real aporte. Por exemplo, a avançada tecnologia de informação estabelece certos padrões de desempenho que são parciais . A respeito, Pfeffer expõe características dos sistemas de informação que ele considera como típicas e que são :

- a)"o critério para a avaliação é raramente óbvio. Ele é a consequência da disputa do poder;
- b) o sistema de informação, como muito, determina o ' que será avaliado e indica como isso reflete nas decisões sobre o que deveria ser medido"<sup>105</sup>

O mesmo autor critica o aporte dos sistemas de informação ao dizer-nos que "... permitem espaço para manobrear a auto-apresentação, manipulação e seletividade da informação para re-alçar a avaliação de uma pessoa ou de uma sub-unidade". Não estamos muito certos se o mesmo estilo é utilizado quando se trata '

105. PFEFFER, J., 1978, Organizational Design, Arlington Heights III, AHM Publishing, pg. 78

de outra pessoa, com relação a eles mesmos ainda Pfeffer nos observa "que o mais freqüente é que a seleção de informes ou manipulação de informação a ser apresentada sobre a mesma pessoa é da melhor maneira possível"<sup>106</sup>.

Isto posto, podemos ver que existem quatro necessidades organizacionais relativas ao desempenho :

1. necessidade de conhecer o desempenho ;
2. necessidade de estabelecer criterios adequados de desempenho ;
3. avaliar o desempenho à luz de múltiplos critérios e
4. que considere os critérios não como estáticos, tradicionais, senão, que sejam representativos de um dado contexto .

Quanto à última necessidade, devemos considerar o que Yuchtman e Seashore argumentam com relação à mudanças de critérios e suas respectivas variáveis relevantes quando escrevem que " o significado de algumas variáveis familiares necessitará ser reavaliado, em alguns casos até modificar as variáveis"<sup>107</sup>.

Ainda quanto a critérios relevantes, segundo Cameron , estes mudam através do ciclo de vida da organização e, nos lembra o autor , "à medida em que as organizações amadurecem, mudanças ocorrerão na percepção de eficácia organizacional no que respeita às suas atividades e aos seus níveis hierárquicos"<sup>108</sup>.

106. PFEFFER, Jeffrey, 1978, Organizational Design, Arlington Heights III, AHM Publishing, pg. 78

107. YUCHTMAN, E. & SEASHORE, S., A System Resource Approach to Organizational Effectiveness, 1967, American Sociological Review 32, pg. 903.

108. CAMERON, Kim & WHETTEN, David, Perceptions of Organizational Effectiveness over Organizational Life Cycles, Adm. Science Quarterly, 1981, 26, pg. 528.

Em consequência, apresenta-se como indispensável que a eficácia organizacional seja abordada por um modelo que, antes de tudo, encare a avaliação não apenas como um processo mas que também cumpra a missão de conciliar e integrar a organização e seu ambiente.

## PREMISSAS PARA UM MODELO DE AVALIAÇÃO DA EFICÁCIA ORGANIZACIONAL

### Múltiplas Constituições

A avaliação da eficácia organizacional só pode ser dada mediante critérios claros e definidos que constituam uma manifestação explícita proveniente de indivíduos ou grupos que se encontrem tanto no ambiente interno como no externo da organização.

Os critérios aos quais nos referiremos aqui adotam o nome de "constituições", as quais esclarecemos a seguir.

Para ter uma melhor visão das constituições, nos reportamos ao exposto por CONNOLLY<sup>109</sup> quando nos orienta que indivíduos ou grupos tais como proprietários, dirigentes, empregados, clientes, fornecedores, fiscais, tornam-se envolvidos com uma organização por uma variedade de diferentes razões e essas razões são as que estabelecerão uma variedade de diferentes e particulares critérios de eficácia.

Pelo dito, as múltiplas constituições na perspectiva acima mencionada comporá um conjunto de forma específica para cada organização e este refletirá as particularidades do contexto onde a organização encontra-se inserida.

109. CONNOLLY, Terry, CONLON, E. & DEUTSCH, S., Organizational Effectiveness: A Multiple-Constituency Approach, Academy Management Review, 1980, v.5, nº2, pgs.211-217.



Desse modo, cada constituição aborda ao desempenho organizacional em termos de seu relacionamento com a organização imprimindo-lhe uma particular expectativa, através de sua correspondente perspectiva, permitindo com isso que a eficácia organizacional possa ser vista por meio de um conjunto de várias declarações.

Assim, adotamos a perspectiva de constituições como um elemento que será incorporado à nossa concepção de avaliação da eficácia organizacional.

Se a organização tem múltiplas interrelações, é necessário captar formalmente as declarações que reflitam critérios de eficácia das várias constituições. Uma vez que esse interrelacionamento é capaz de influenciar as atividades da organização, é imprescindível conhecer suas respectivas constituições de maneira formal.

### Restrições e Objetivos

No segundo capítulo abordamos nossa visão da organização onde delineamos certas peculiaridades do contexto latinoamericano. Sobre este último, poderíamos enfatizar a existência de uma problemática no atingimento de objetivos comunitários, motivada por características personalistas que, se por um lado são muito apropriadas para o capitalismo, por outro apresentam-se como empecilhos ao amadurecimento da organização em nosso meio.

Temos aqui a intenção de deixar claro que o desempenho organizacional, em qualquer que seja o meio, está condicionado às restrições, colocando à primeira vista as fronteiras dos objetivos organizacionais e os parâmetros de desempenho demandado.

Também, dentro de nossa concepção, queremos indicar ao leitor que por restrições definimos como sendo aqueles impedimentos intransponíveis e aqueles passíveis de serem dominados pela estratégia organizacional. Não estamos interessados em uma verdadeira tipologia das restrições em virtude de que acreditamos que diferentes contextos organizacionais possuem distintas restrições. Em outras palavras, os vários caminhos trilhados pelos múltiplos contextos organizacionais nos levam a um número incomparável de restrições as quais, por sua específica função, não podem ser generalizadas a serviço de um panorama particular.

A concepção de um perfil de restrições nos conscientiza que todas elas são elementos muito importantes a serem considerados em qualquer desempenho, já que elas refletem o que é possível e o que não é possível cobrar em termos de desempenho organizacional, constituindo-se também em suas limitadoras.

Outra consideração que gostaríamos de colocar aqui com relação aos impedimentos enfrentados pelas organizações, eles ' podem ser encontrados dentro e fora delas. Sugerimos esta visão mesmo que alguns impedimentos, de caráter de contexto ambiental, estejam diretamente relacionados com aqueles que denominamos como impedimentos organizacionais internos. Porém, restam muitas ' restrições ligadas totalmente à ação interna da organização e outras ligadas somente ao ambiente. Por exemplo, uma dada característica ambiental pode também manifestar-se como uma restrição interna da organização. Ainda, uma restrição criada pela organização será apenas uma restrição interna e, por outro lado, uma ' restrição ambiental como a escassez de algum tipo de recurso poderia ser tomada como uma restrição exclusivamente ambiental.

Achamos necessário, neste momento, voltar nossa atenção sobre certas propriedades dos objetivos, pelo que inicialmente nos respaldaremos no que Charles Perrow, dentro de uma de '

suas descrições de organização mencionou que "os objetivos perseguidos pelas organizações são múltiplos e, geralmente, em conflito"<sup>110</sup>. Não obstante, eles formam parte dos parâmetros delineantes das fronteiras onde a organização está operando constituindo-se, também, parâmetros de desempenho organizacional.

Os objetivos, às vezes, são explicitados mas esta forma concreta não traduz sua intangibilidade, de tal modo que característica de intangibilidade de objetivos de nenhuma maneira poderia ser uma guia adequada para a ação de grupos.

Com isso, a organização torna-se uma geradora de objetivos que, por um lado trata de procurar aqueles tangíveis e, por outro, situar objetivos adicionais em função de evolução ou de preferências.

É pertinente concentrar-nos no que Warner concluiu de uma análise sobre o assunto aludindo "distinguir como duas maneiras básicas de mudanças de objetivos :

1. sucessão de objetivos onde estes são atingidos e seguidos por outros novos (os quais tomam seus lugares);
  2. mudança de objetivo, na qual os objetivos manifestos não são atingidos e substituídos por outros diferentes.
- Este tipo de mudança de objetivo pode ser de duas formas :

a) deslocamento de objetivos, o que é chamado aqui como inversão de meios e fins, a negligência de declarar objetivos em favor do meio como fim neles mesmos ;

---

110. PERROW, Charles, Complex Organizations, A Critical Essay, Second Edition Scott, Foresman and Company Glenview, Ill. 1979, pg. 156.

b) desvio de objetivos, quando os objetivos originais são suplantados por outros alternativos<sup>111</sup>.

Mesmo existindo muitos motivos para surgimento de objetivos parece-nos que existe dentro dessa procura um denominador comum, o qual busca objetivos de ação organizacional e objetivos "concretos", como nos diz Warner na mencionada obra que a organização só pode agir de uma maneira concreta.

#### Aspectos temporais da eficácia organizacional

É importante que consideremos o fenômeno do tempo, posto que as múltiplas constituências, em um dado momento, formarão um conjunto que, sem dúvida, será diferente daquele gerado em um tempo futuro, o qual por si só já introduz outro panorama ao contexto organizacional.

Daí a importância de conscientizar-nos no efeito que o tempo traz quando tratamos das constituências.

112

Zammuto, na análise de vários modelos, identifica os seguintes efeitos do tempo :

1. na habilidade das organizações para acompanhar com sua atenção as demandas da constituição por desempenho ;
2. na composição de um conjunto de constituências organizacionais;
3. nas preferências que as constituências têm por resultados de desempenho organizacional;
4. no contexto social dentro do qual as constituências preferenciais são formadas.

111. WARNER, W.K. & HAVENS, A.E., Goal Displacement and the Intangibility of Organizational, Administrative Science Quarterly March, 1968.

112. ZAMMUTO, R., A Comparison of Multiple Constituency Models of Organizational Effectiveness, Academy of Management Review, 1984, V.9, nº 4, pg.611.

A estes efeitos do tempo, nos permitimos incluir aqueles que promovem a superação de restrições e o atingimento de objetivos. Desta forma, conceituamos que com o passar do tempo as restrições podem tanto aumentar em número como diminuir.

Tão valioso é o fenômeno do tempo que, sobre ele, Perrow<sup>113</sup> especificamente denotou que um conjunto de constituências possui uma relativa importância para a organização em um determinado momento, mas, ela pode mudar tanto em função das mudanças tecnológicas organizacionais como à medida em que a organização ultrapasse seus respectivos estágios de desenvolvimento.

Podemos deduzir, então, que o tempo colabora tanto no sentido de satisfazer constituências como no de dar oportunidade ao aparecimento de outras.

#### Valores e fatos

Quando nos referimos a valor, sempre enfrentamos uma certa intangibilidade na sua conceituação. Por isto, achamos adequado adotar o argumento de Kluckhohn de que "o valor é uma concepção explícita ou implícita, própria de um indivíduo ou característica de um grupo, sobre o desejável, o que influi sobre a seleção dos modos, meios e fins da ação acessível"<sup>114</sup>, o qual oferece um significativo aporte para a nossa associação de valor com a abordagem de eficácia.

---

113. PERROW, Charles, Complex Organizations, A Critical Essay, Second Edition Scott, Foresman and Company Glenview, Ill. 1979.

114. KLUCKHOHN, Clyde, Los valores y las Orientaciones de Valor en la Teoria de la Acción. En Talcott Parsons e otros. Hacia una Teoria General de la Acción, Harvard University Press, 1951 pg. 443.

Desta maneira, o valor encontra-se associado à elementos de fato, ou seja, àquelas afirmações do observado. Cumpre a clarar que por fato entende-se tudo aquilo que é palpável, existente no mundo material e, como o define B.Holanda, o que é "real"<sup>115</sup>.

A importância da distinção entre fato e valor, para efeito de eficácia organizacional, é que esta não está adstrita a penas aos conceitos valorativos imperiosos em um dado contexto, mas, também, aos aspectos fáticos, ou seja, que somente aquilo concebido como valioso não transmite o real sentido de eficácia se não forem considerados, simultaneamente, os caracteres de fato inerentes a todo contexto social.

Não será demais acrescentar que os sistemas estão agasalhados por fatos e que os valores se encontram totalmente inseridos neles. Segundo nos observa ainda Kluckhohn, "o valor está sempre relacionado com as incompatibilidades e conseqüências, entre as quais estão aquelas que perseguem a rejeição das outras condutas possíveis" <sup>116</sup>.

A mencionada influência é dada por uma orientação de valor que, segundo o mesmo autor, "pode ser definida como uma concepção organizada e generalizada que influi sobre a conduta, sobre a natureza, na relação do homem com o homem, do desejável e do não desejável, segundo seja a maneira em que se referir às relações inter-humanas e as do homem com o ambiente" <sup>117</sup>.

---

115. HOLANDA, Aurélio Buarque, Novo Dicionário Aurelio, Editora Nova Fronteira, 1975, pg.614.

116. KLUCKHOHN, Clyde, Los Valores y las Orientaciones de Valor e en la Talcott Parsons e otros. Hacia una teoria General de

117. la Acción, Hardward University Press, 1951, pgs.448 e 461.

Como visto, fato e valor não se podem separar, eles se relacionam entre si e com um determinado contexto. Se o contexto muda, por analogia, os fatos e os valores também devem experimentar certa modificação. Esta nossa asseveração pode ser corroborada por Hauser quando enfatiza que "criados pelo homem, os valores não são perpétuos, imutáveis e inequívocos ... a natureza humana é fraca e inconstante, num estado de eterno fluxo suspensa entre diferentes estados, inclinações, disposições, porque está em contínua transição ... e sua verdadeira natureza não está na permanência mas na mudança"<sup>118</sup>.

Conseqüentemente, qualquer juízo sobre um determinado desempenho não poderia separar o fato do valor, segundo nos afirma Nadjer<sup>119</sup> que só quando os elementos de valor e de fato são acoplados é que um juízo avaliativo pode ser feito.

#### ABORDAGENS EXPLORATÓRIA-INTEGRALIZADORA DE EFICÁCIA ORGANIZACIONAL

Uma vez expostas nossas premissas e delineamentos, argumentamos que todas elas, a nosso ver, estão interrelacionadas. Isto faz com que concebamos a avaliação da eficácia organizacional como um modelo caracterizado por processos, os quais denominamos de exploratório e integralizador.

Chamamos a atenção para o fato de que não se trata de um trabalho a ser realizado em dois momentos diferentes, e o primeiro cessando ao iniciar o segundo. O que sugerimos é partir para uma atividade de exploração em busca de critérios de eficácia a partir dos subsistemas organizacionais para, logo após, avaliá-los.

---

118. HAUSER, Arnold, Manneriam, London, Routledge and Kegan Paul, 1965, pg. 49

119. NAJDER, Z., Values and Evaluation, Oxford: Claredon Press, 1975.

Mediante a avaliação dos critérios apurados, será introduzida a outra parte do modelo, o momento integralizador, na qual persistirá uma exploração de múltiplos critérios de eficácia, mas agora dirigindo-nos para avaliações integralizadoras da organização e o ambiente.

Portanto, este modelo tem características de ser um macro modelo pois deve-se, inicialmente, abordar a exploração da organização no seu âmbito interno e, logo após, estender-se sequencialmente ao ambiente externo.

Por conseguinte, nossa visão de eficácia organizacional estará representada pelo que designamos como "critério Meta" que constituirá o marco de referência para tratar múltiplos critérios de eficácia.

Voltamos a enfatizar que este modelo tem uma abrangência macro, que só pode se dar pela integralização de constituências, as quais devem ser extraídas de sua concentração no âmbito interno organizacional e, posteriormente, equilibradas com a concentração localizada no interrelacionamento organização-ambiente.

#### CRITÉRIO META EXPLORATÓRIO-INTEGRALIZADOR

Nosso critério meta incorpora as premissas apontadas anteriormente como constituências, restrições, tempo e valor e as interrelaciona para, desta maneira, conceber um modelo de avaliação da eficácia organizacional, onde o desempenho pode expandir-se por meio de múltiplos critérios de eficácia facilitadores da adaptabilidade da organização ao ambiente.

Gostaríamos de lembrar ao leitor que quando fazemos referência às constituências, estamos invocando os critérios de eficácia dentro das peculiares características descritas em nossas premissas.



Assim, as constituências não viabilizam a avaliação quando consideradas sob única perspectiva como critérios de avaliação, pois seriam extremamente numerosas e, até certo ponto, difíceis de serem atendidas.

Tampouco seria adequado avaliar uma constituição sem levar em conta seu aspecto concreto ou que possua restrições, ou ainda, que não está sujeita à modificação por ter sido satisfeita ou porque o tempo afetou a ela e ao contexto. Por tais particularidades, nossa abordagem considera as constituições como mutáveis e deslocáveis.

Consoante isto, as constituições, por estarem dentro deste contexto, experimentam uma seleção no sentido de que suas possibilidades estão limitadas pelas restrições. Apesar do tempo permitir-lhes manifestar-se, por outro lado, ele pode ser um agente eliminador das constituições.

Dentro desta visão, em que estamos nos embrenhando, está impressa a expectativa de que, através deste modelo, a organização crescerá em sua habilidade de lidar e satisfazer as múltiplas e mutantes constituições.

Seria ilusório de nossa parte acreditar que todo um universo de constituições poderia ser satisfeito a uma só vez. Este fato, que já se apresenta como uma restrição adicional, precisa ser solucionado de alguma.

Também é notório que, sendo a organização por sua própria natureza uma procuradora de objetivos, a concentração em múltiplas constituições é perfeitamente compatível com ela.

Desta forma, sendo que as constituências são múltiplas pelo que uma seleção deve ser feita, pretendemos abordar a esta última com uma visão macro, sem desviarmos para uma elaboração de uma agenda detalhada, o que seria tarefa de uma possível pesquisa empírica, ensejando tão somente um guia razoavelmente objetivo e viável .

Portanto, a inicial seleção se dará, após a captura das constituências, através da verificação de suas possibilidades face às restrições.

Após todo o exposto, encontramos necessário ratificar nosso modelo como macro e o suficientemente relacionado com o nosso contexto, uma vez que responde às necessidades dos micro e macro níveis, os quais pretendemos integralizá-los .

Para isso, cumpre-nos esclarecer que os níveis aos quais nos referimos estão em conformidade com os conselhos dados por Eric Tris<sup>120</sup> como segue :

1. Subsistemas : cada um deles desempenha um conjunto de atividades identificáveis dentro das fronteiras determinadas pelos diferentes subsistemas .

Em alguns casos , poderão ser as unidades organizacionais .

Para simplificação do desenvolvimento de nosso modelo, neste nível serão incorporados os núcleos de trabalho;

2. O sistema organizacional : que é o sustentáculo dos subsistemas;

---

120. TRIST, Eric, The Evolution of Socio-Technical Systems, Occasional Paper, nº 2, June 1981, Ontario Quality of Working Live Centre.

3. Sistema Macro Social: incluem sistemas em comunidades e setores operando a um nível social .

Para efeitos de nosso trabalho , aqui incorporamos também os indivíduos e grupos.

Desta forma, nossa proposta é a de considerar as constituições/restrições através de dois processos interrelacionados , os quais denominamos de exploratório e integralizador, citados anteriormente, já que a finalidade é a de integralizar as constituições aos níveis acima mencionados.

### O Processo Exploratório

Já que os critérios de eficácia existentes se encontrariam em uma organização, até certo ponto, isolados, faz-se 'necessário identificá-los . No entanto, ainda restará explorar aqueles que representem as diferentes atividades da organização o que deve ser feito através de seus respectivos subsistemas .

Para tanto, sugerimos que se aborde este processo pela procura de constituições (critérios de eficácia)já existentes, bem como as novas , dentro dos subsistemas organizacionais, de tal forma que poderão ser conhecidas , inicialmente, as constituições emitidas por todos os subsistemas da organização .

Entretanto, por enquanto, a exploração estaria empenhada na procura e captura de critérios de desempenho dos subsistemas e/ou grupos da organização , que são o produto da divisão 'do trabalho. Isso equivale a expor constituições com relação ao seu próprio desempenho e às suas respectivas interrelações com outros subsistemas .

A exploração no que respeita ao interrelacionamento dos subsistemas, dará oportunidade para conhecer também os interrelacionamentos dos subsistemas com o ambiente, se houverem.

Gostaríamos de acrescentar que tanto essa procura como a localização dos diferentes critérios satisfazem uma necessidade apontada por Haimann, Scott e Connor, quando estes se referem a que "critérios de eficácia devem ser desenvolvidos para cobrir uma vasta variedade, maior que aquela coberta por critérios econômicos e de controle da eficiência." <sup>121</sup>.

Não podemos esquecer que estas manifestações de constituências serão circunstancialmente selecionadas, em função de suas respectivas restrições .

Este processo exploratório deixa bem claro que, para atingir uma verdadeira avaliação da eficácia, impera a necessidade de ultrapassagem de uma série de atividades prévias . Também pressupõe que a organização experimente uma intervenção se for necessária e cujos resultados têm que ser positivos .

Sobre este último aspecto nos apoiamos no que Kilmann e Herden defender quanto ao impacto de intervenções na eficácia organizacional orientando-nos que "uma invervenção organizacional primeiramente afetará o desenho das tarefas e o fluxo do ' trabalho (eficiência interna) , o compromisso individual e a coesão do grupo (eficácia interna). Esta também pode ter impacto na eficiência externa e na eficácia externa por meio de solução

---

121. HAIMANN, Theo, SCOTT, CONNOR, Managing the Modern Organiza-  
tion, Boston, Houghton, 1978 .

de problemas e atividades de planejamento estratégico"<sup>122</sup>.

Uma experiência como a exploratória não somente totalizaria a manifestação das múltiplas constituências dos subsistemas mas, também, permitiria visualizar uma futura seleção de constituências, mais metódica .

### O Processo Integralizador

O processo integralizador não discrimina o processo exploratório, que até aqui foi abordado como assemelhado à uma etapa. Ao contrário, ele o incorpora em sua ação integralizadora, a qual deve ser iniciada com a exploração das constituências dos maiores tomadores de decisão, perscrutando suas possibilidades em vista das restrições extraíndo-se, daí, um conjunto que , por sua vez, sofrerá uma seleção em função das preferências e prioridades dos maiores tomadores de decisão .

A função integralizadora se dará, mesmo, com a avaliação a partir das constituências dos maiores tomadores de decisão. Para tanto, serão incorporadas as constituências dos subsistemas, provenientes de uma exploração e seleção dos critérios de eficácia diretamente relacionados às constituências dos maiores tomadores de decisão.

A necessidade de tomar-se por base as constituências dos maiores tomadores de decisão deve-se à exigência de manutenção do controle organizacional.

---

122. KIIMANN RALPH, & HERDEN, Richard, Towards a Systemic Methodology for evaluating the impact of interventions on Organizations , Organizational Effectiveness, The Academy of Management Review V. 1, nº3, july 1976,pg. 95

Com certeza, existe a possibilidade de que nesta avaliação tenham sido incorporadas, também, algumas constituências do macro sistema as quais, por sua vez, estavam compreendidas nas constituências dos maiores tomadores de decisão. Não obstante, dirigindo-nos para novas avaliações, continuaremos explorando constituências também atinentes ao macro sistema. Assim, na medida em que vamos realizando avaliações, estas serão sempre através das constituências dos maiores tomadores de decisão, às quais nesse momento, se integralizarão as ambientais e às do subsistemas.

## C O N C L U S ã O

Adotando esta abordagem, a organização terá meios de explorar e satisfazer múltiplas constituências do macro sistema, dentro de um necessário equilíbrio, pela explicitação e conscientização de critérios de eficácia e pela integralização dos diferentes níveis através do controle dos maiores tomadores de decisão.

Gostaríamos de enfatizar que, segundo nossa abordagem, as premissas mencionadas devem estar em equilíbrio quando da avaliação da eficácia organizacional. No entanto, os pontos principais de nosso modelo estão na manutenção e desenvolvimento da exploração bem como na integração da organização/ambiente.

Queremos salientar que o modelo exploratório-integralizador por nós proposto, tem o precípuo intuito de tornar possível o conhecimento das organizações, em confrontação com múltiplas constituências, para com isso, enriquecer a extensão dos efeitos oriundos dos maiores tomadores de decisões na organização.

Além disso, seu caráter investigatório abre as portas para que se continue observando as constituências na medida em que estas apareçam, e que estas tenham possibilidades de apresentar-se ordenadamente aos tomadores de decisão e mais, abarcando as constituências capturadas do micro ao macro sistema, objetivando um profundo e total conhecimento da realidade organizacional.

Assim, o nosso modelo de avaliação da eficácia organizacional se presta, não somente para detectar momentaneamente o que acontece no âmbito organizacional e fora dele, mas, enseja uma ativa e latente exploração e integralização do apurado e das fontes de onde se está apurando, somente com o que podemos melhorar e incentivar o desempenho organizacional.

Depois de haver abordado amplamente a eficácia organizacional, achamos que ela é uma ferramenta viável e importante para concretar os fins organizacionais, posto que durante toda a trajetória de nosso trabalho não tratamos de desviar-nos de conceitos abrangentes e representativos da ciência organizacional e de nosso contexto latinoamericano.

Desse modo, dirigimos nossa atenção para aquele propósito para o qual todas as organizações, em qualquer lugar do mundo, são instituídas, ou seja, para o atingimento de um fim conidente com as necessidades que as geraram, que as mantêm e com aquelas que ainda serão objeto de sua preocupação no futuro.

No capítulo terceiro, enfocamos a temática da legitimidade como uma licença para a atividade organizacional, cujas implicações na organização centravam-se na demanda de satisfações ambientais.

Porém, mais tarde, com a introdução de nosso modelo , completamos o marco das necessidades em termos de estabelecimentos de múltiplos critérios na perspectiva das constituências , obtendo assim, uma macro visão que nos permitiu desenvolver um modelo no qual acreditamos e, portanto, esperamos que seja inspirador de mais profundas investigações e pesquisas empíricas sobre o assunto.

O marco de referência que temos estabelecido tem a bondade de ser uma base para o caso de uma avaliação empírica , onde se escolha e pratiquem diferentes e adequados métodos de medir através de estudos comparativos e longitudinais .



## BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

1. ARGYRIS, Chris. Interpersonal Competence and Organizational. 1962, Homewood, Ill. Irwin.
2. BARNARD, Chester. The Functions of Executives (Cambridge, Mass.) Harvard University Press, 1948 .
3. BASS, Bernard. Personnel Psychology. Vol.5, 1952, pgs. 157-173. "Ultimate Criteria of Organizational Worth".
4. BENDIX, Reinhard, Work Authority in Industry. N.Y., John Wiley, 1956.
5. BENNIS, Warren G. The Concept of Organizational Health, 1966 , Changing Organizations, N.Y., McGraw Hill.
6. \_\_\_\_\_. Estructuras Tradicionales, Transformación y Cambio. 1966, McGraw Hill, Trad. de José Clementi, Ed. Toquel S.A. , Buenos Aires, pg. 53 .
7. BENNIS, Warren G. & SLATER, Phillip. The Temporary Society. New York, Harper & Row, Inc. 1968 .
8. BURNS, T. & STALKER, G.M. The Management of Innovation. New York, Barnes Y Noble, 1961.
9. CAMERON, Kim & WETTEN, David. Perceptions of Organizational Effectiveness Over Organizational Life Cycles, Administrative Science Quarterly, 1981, 26 , pg. 528 .

10. CAMPBELL, J.P. & BROWNAS, E.A. & PETERSON, N.G. & DUNNETTE, M.D. The Measurement of Organizational Effectiveness: A Review of Relevant Research and Opinion. San Diego: Naval Personnel Research Center, 1974, pgs. 39-40.
11. CAMPBELL, J.P. , in STEERS, Richard M. Problems in the Measurement of Organizational Effectiveness. Administrative Science Quarterly, December 1975, vo. 20.
12. CHANDLER, Alfred A. Strategy and Structure. Cambridge, Mass. M.I.T. Press.
13. CHIAVENATO, Idalberto. Administração de Empresas : Uma abordagem Contingencial, McGraw Hill, pg. 5.
14. CONNOLLY, Terry, CONLON, E. & DEUTSCH, S. Organizational Effectiveness : A Multiple Constituency Approach. Academy of Management Review, 1980 , vol. 5, Nº 2, pgs. 211-217 .
15. CUMMINGS, L. and SCHWAB, D. Performance in Organizations Determinants and Appraisal. University of Wisconsin, Madison .
16. DAVIS, Louis E. Job Design and Productivity : A New Approach Personnel, Vol. 33, march 1957, pg. 42 .
17. DORNBUSCH, R. Proposta proferida no Seminário Avançado de Política de Estabilização e Inflação. EAESP/FGV, julho 1984.
18. DUBIN, Robert. Organizational Effectiveness: Some Dilemmas of Perspective. 1976, Organizational Administrative Sciences, pgs. 7-14.

19. EMERY, F.E. & TRIST, E.L. The Causal Texture of Organizational Environments. in Readings in Organization Theory: A Behavioral Approach, Ed. Walter A. Hill and Douglas Egan (Boston: Allyn and Bacon, 1966 ) pgs. 435-447 .
20. ETZIONI, Amitai. Organizações Modernas. Livraria Pioneira Editora, 1967 ( Prentice-Hall, Inc., 1964) pg. 18.
21. \_\_\_\_\_ . Two Approaches to Organizational Analysis. A Critique and a Suggestion, in Jaisingh Ghorpade, Assessment of Organizational Effectiveness, pg. 34 .
22. FAYOL, Henry. Administração Industrial e Geral. Previsão, Organização, Comando, Coordenação e Controle. Livros Horizonte , Portugal-Brasil Ltda., 1965 .
23. FRIEDLANDER, Frank & PICKLE, Hal. Components of Effectiveness in Small Organizations. 1967, Administrative Science Quarterly vol. 13, pgs. 289-304.
24. GEORGOPOULOS, Bais S. & TANNENBAUM, Arnold S. A Study of Organizational Effectiveness. American Sociological Review , 1967, vol. 22 .
25. HAIMANN, Theo, SCOTT, CONNOR. Managing the Modern Organization. Boston, Houghton, 1978.
26. HALL, Richard. Organizations, Structure and Process. Rev. ed. Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, Inc. 1977.
27. HAUSER, Arnold. Mannerism. London, Routledge & Kegan Paul, 1965 , pg. 49.

28. HOLANDA, Aurélio Buarque. Novo Dicionário Aurélio. Editora Nova Fronteira, 1975, pg. 614.
29. HOLANDA, Sergio Buarque. Raízes do Brasil. 16ª Edição, Livraria José Olympio Editora S.A. .
30. KATZ, D. & KAHN, R.L. The Social Psychology of Organizations. Chapters 2 & 3 .
31. KILMANN, Ralph & HERDEN, Richard. Towards a Systemic Methodology for Evaluating The Impact of Interventions on Organizations. Organizational Effectiveness, The Academy of Management Review, Vol. 1, nº 3, july 1976, pg. 95 .
32. KIMBERLY, John R. Contingencies in the Creation of Organizations, An Example from Medical Education. 1976, New Haven School of Organization and Management, Yale University.
33. KLUCKHOHN, Clyde. Los Valores y Las Orientaciones de Valor en la Teoria de la Acción. En Talcott Parsons y otros. Hacia una Teoria General de la Acción. Harvard University Press, 1951, pgs. 443, 448 , 461 .
34. KNOWLES, Henry P. & SAXBERG, Bonje O. Personality and Leadership Behavior , Reading Mass., Addison-Wesley Pub. Co. 1971,pg.7
35. LAWRENCE, P. & LORSCH, J. O Desenvolvimento das Organizações : Diagnóstico de Ação. São Paulo, Editora Edgard Blücher, 1972
36. \_\_\_\_\_ . Organization and Environment. Cambridge, Mass. Harvard University Press, 1967 .

37. LEWIN, Kurt. Frontiers in Group Dynamics. Human Relations, Vol. 1, pgs. 5-41.
38. LIKERT, Rensis. A Organização Humana. São Paulo, Editora Atlas, 1975.
39. MAHONEY, Thomas & WEITZEL, William. Managerial Perceptions of Organizational Effectiveness. Administrative Science Quarterly, 1967, vol. 14, pgs. 357 - 365 .
40. MASSIE, Joseph. Managing, A Contemporary Introduction. Prentice-Hall, Inc. ( 1981 ), pg. 39.
41. MAYO, Elton. The Human Problem of an Industrial Civilization. 1946, Cambridge, Mass. Harvard University Press : The Social Problem of an Industrial Civilization ( 1945 ) .
42. MERTON, Robert K. Estrutura Burocrática e Personalidade. em Amitai Etzioni : Organizações Complexas, São Paulo, Editora Atlas, pg. 57 .
43. MILLER, James C. Toward a General Theory for the Behavioral Sciences. in Leonard D. White (Org.), The State of the Social Sciences, Chicago, The University of Chicago Press, 1956, pg.31.
44. MOTTA, Fernando C. Prestes e PEREIRA, Luiz C. Bresser. Introdução à Organização Burocrática. 3ª edição, Editora Brasiliense, pg. 29.
45. NAJDER, Z. Values and Evaluation. Oxford : Claredon Press , 1975 .

46. NASCIMENTO, Kleber T. A Revolução Conceptual da Administração Implicações para a formulação dos papéis e funções essenciais de um executivo público. Revista de Administração de Empresas Vol. 6, abril/junho, 1972 , pgs. 25-26 .
47. NEGANDHY, Anant R. & REIMANN, Bernard C. Task Environment Decentralization and Organizational Effectiveness. Human Relations, Vol. 26, nº 2, pgs. 203-214 , 1973.
48. PARSONS, Talcott. Structure and Process in Modern Societies. New York, Free Press, 1960.
49. PERROW, Charles. Complex Organizations : A Critical Essay , 2nd Edition Scott, Foresman and Company , Glenview , Ill., 1979, pgs. 73 e 156 .
50. PERROW, Charles. Goals in Complex Organizations. American Sociological Review, Vol. 26 .
51. \_\_\_\_\_. Organizational Analysis: A Sociological View . Belmont, Calif. : Wadsworth Publishing Co., Inc. 1970 .
52. PFEFFER, J. Organizational Design. Arlington Heights, Ill. AHM Publishing, pg. 78, 1978
53. PFEFFER, J. and SALANCIK, Gerald R. The External Control of Organizations . New York: Harper and Row, 1978 .
54. PRICE, J.L. Organizational Effectiveness : An Inventory of Propositions. Homewood, Ill. Irwin , pg. 49 , 1958.
55. \_\_\_\_\_. The Study of Organizational Effectiveness. Sociological Quarterly, vol. 3 , 1972 .

56. PUGH, D.S. & HICKSON, D.J. & HINING, C.R. & TURNER. The Context of Organization Structures. Administrative Science Quarterly, March 1969 .
57. REHDER, Robert R. Latin American Management Development and Performances. Addison Wesley Publishing Co. 1968 .
58. RICE, Charles E. A Model for the Empirical Study of Large Social Organizations, 1961, General Systems Yearbook, 6 , pgs. 101 - 106 .
59. SCANLAN, Burt K. Princípios de Administração e Comportamento Organizacional. São Paulo, Editora Atlas, pags. 300-301 .
60. SCHEIN, Edgar H. Organizational Psychology, Englewood Cliffs, N.J. Prentice-Hall, Inc. pg. 26 , 1955.
61. SELZNICK, Philip. T.V.A. and Grass Roots . Berkeley, University of California Press, 1949 .
62. SIMON, H. Administrative Behavior. 2<sup>o</sup> ed. New York, Macmillan, pgs. 102-103.
63. STEERS, Richard M. Problems in Measurement of Organizational Effectiveness. Administrative Science Quarterly, vol. 20 , pgs. 546-558 , 1975.
64. STOKES, William. Latin American Politics. (New York: Thomas Crowell Co., 1959 ) .
65. STROTHER, George B. Problems in the Development of a Social Science of Organization, in Harold J; Leavitt (Org), The Social Science of Organizations, Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall Inc. 1963 , pg. 11.

66. TAYLOR, Frederick. Winslaw. Princípios de Administração Científica. Editora Atlas, São Paulo , 1960.
67. THOMPSON, James. Dinâmica Organizacional: Fundamentos Sociológicos da Teoria Administrativa. São Paulo, Editora McGraw Hill do Brasil, pg. 27, 1976.
68. \_\_\_\_\_. Organizations in Action. New York, McGraw Hill, Inc. 1967.
69. THORNDIKE, R.L. Personnel Selection: Test and Measurement Techniques, New York : Wiley, 1949 , pgs. 121-124 .
70. TRAGTENBERG, Mauricio. Ideologia e Burocracia. São Paulo , Editora Ática, pg. 197 .
71. TRIST, Eric . The Evolution of Socio-Technical Systems, Occasional Paper, Nº 2 , June, 1981 , Ontario Quality of Working Live Centre.
72. VAN DE VEN, Andrew H. A Framework for Organization Assessment. The Academy of Management Review , vol. 1, jan. 76 .
73. VAN DE VEN, A. & FERRY, Diane. Organizational Assessment and Change. John Wiley & Sons, New York, pg. 27 .
74. WARNER, W.K. & HAVENS, A.E. Goal Displacement and the Intangibility of Organizational . Administrative Science Quarterly , March, 1968.
75. WEBER, Max. Economia Y Sociedad. Fondo de Cultura Económica México, 1974 (1ª ed. espanhola baseada na 1ª ed. alemã, 1922).



76. \_\_\_\_\_ . The Theory of Social and Economic Organization .  
(tradução de A.M. Henderson e T. Parson) T.Parson (Org.) ,  
New York: Free Press , 1947 .
77. WEEB, Ronald J. Organizational Effectiveness and the Voluntary Organization . Academy of Management Journal, December ,  
1974, Vol. 17, nº 4 , pgs. 663-677.
78. YUCHTMAN E. & SEASHORE, S. A System Resource Approach to Organizational Effectiveness. American Sociological Review,  
1967.
79. ZAMMUTO, Raymond F. A Comparison of Multiple Constituency Models of Organizational Effectiveness. Academy of Management Review, vol. 9, 1984 , nº 4, pg. 606 -611.
80. \_\_\_\_\_ . Assessing Organization Effectiveness. State University of New York Press, Albany, 1982, pg. 7 .