

AS DIMENSÕES DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL
THE DIMENSIONS OF ORGANIZATIONAL PERFORMANCE

Latif Morales Abraham

Graduando do Curso Administração do Centro Universitário São José

Eduardo Bezerra de Souza

Docente do Centro Universitário São José

Fernanda Barreto Oliveira

Docente do Centro Universitário São José

Jefferson Leal Bueno

Docente do Centro Universitário São José

RESUMO

A produção de conhecimentos sistematizados na área de negócios está alinhada à melhoria do desempenho organizacional, objeto de estudo da Administração. Toda construção teórica está direcionada para esse fim, mas os paradigmas adotados foram se alternando conforme as necessidades de cada época. Essa alternância foi em função de três critérios de desempenho: eficiência, eficácia e efetividade. Ainda que ocorram alterações no foco dado para as orientações de desempenho, todas as dimensões são importantes para um desempenho de excelência. Quanto ao objetivo geral da pesquisa, o procedimento indicado para alcançá-lo é a pesquisa bibliográfica, pois os dados necessários serão encontrados em trabalhos científicos relacionados ao tema.

Palavras-chave: Desempenho organizacional, eficiência e efetividade.

ABSTRACT

The production of systematized knowledge in the business area is aligned with improving organizational performance, an object of study by Administration. All theoretical construction is directed towards this end, but the paradigms adopted alternated according to the needs of each era. This alternation was based on three performance criteria: efficiency, efficacy and effectiveness. Even if there are changes in the focus given to performance guidelines, all dimensions are important for excellent performance. As for the general objective of the research, the procedure indicated to achieve it is bibliographical research, as the necessary data will be found in scientific works related to the topic.

Keywords: Organizational performance, efficiency and effectiveness.

INTRODUÇÃO

O objetivo geral da pesquisa é definir parâmetros para avaliar o desempenho das organizações. Para tanto, temos como objetivos secundários, a partir do estado das artes da produção científica na área, encontrar alguns conceitos desenvolvidos sobre o assunto e, por fim, classificá-las quanto as suas evoluções, importância e relacionamento entre os conceitos estudados.

Que sentido teria uma teoria da administração se não nos preocuparmos com o desempenho da organização? Os estudos da administração têm por finalidade melhorar o desempenho da organização.

Com certeza este é um ponto central na formulação das teorias. De um modo geral, reduzimos nossa atenção aos aspectos da vida organizacional da qual dispomos de instrumentos ou técnicas para sua avaliação objetiva. Uma das manifestações de tal reducionismo consiste na apreensão das variáveis quantitativas da organização. Tendemos, também, a nos preocuparmos com resultados de curto prazo, enquanto mais fáceis de controlar. Mas será que os resultados não mensuráveis e de longo prazo não são tão ou mais significativos para as organizações?

Se já é impreciso e ambíguo avaliarmos o desempenho em termos de resultados desejados, o que dizer de suas consequências? Por tentarmos, neste trabalho, promover uma avaliação da Teoria das Organizações da maneira mais ampla possível, tivemos que recorrer às “dimensões” do desempenho já consagradas na administração: eficiência, eficácia e efetividade.

Esse estudo é uma reflexão sobre o desempenho organizacional. Para o objetivo deste projeto, o modelo adequado para a investigação é o da pesquisa exploratória, pois se pretende aprofundar conhecimentos a respeito de determinado tema.

Quanto ao objetivo geral da pesquisa, os procedimentos indicados para alcançá-lo é pesquisa bibliográfica, pois os dados necessários serão encontrados em trabalhos científicos relacionados ao tema.

A pesquisa também se classifica como descritiva, enquanto busca um aprofundamento no tema, e explicativa por procurar conectar as ideias para compreender as causas e efeitos.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Toda a ação administrativa corresponde ao alcance de objetivos. Podemos classificar as diversas ações segundo a sua contribuição predominante em relação à cada dimensão do desempenho. Atingir os objetivos pode ser considerado, a princípio, a ação mais condizente e, assim, seremos eficazes. Da situação em que nos encontramos até a consecução do objetivo, temos um caminho a seguir. Desejamos percorrê-la da melhor maneira possível e quanto melhor desempenho obtermos no percurso, mais eficientes seremos. Conforme exposto, a eficiência está mais para os meios e a eficácia para os fins.

A eficiência é uma dimensão associada aos recursos, enquanto a eficácia se prende aos produtos. Toda ação será mais eficiente quando traduzir em desempenho os resultados em termos de redução da fadiga, da distância e do tempo dispendido. Por exemplo, quando dizemos que a menor distância entre dois pontos é uma reta, estamos nos referindo à opção mais eficiente para nos deslocarmos entre dois pontos. Concluímos daí que o desempenho alcançado está mais vinculado aos processos.

Para Katz & Kahn¹, as organizações, enquanto sistemas abertos, recebem energia do ambiente (input) e a devolvem ao ambiente como produto (output), havendo uma perda de energia nesta transformação. Sendo assim, a relação entre o input e output medirá o quociente de eficiência do sistema. Ela será tanto maior quanto maior quantidade de energia for transformado em produto. As organizações humanas recebem múltiplas formas de energia, dentre elas as pessoas e materiais.

Vários autores têm apontado dificuldades práticas para aferir objetivamente a eficiência em entidades prestadoras de serviços públicos controlados pelo Estado. Silva (1990) associou a eficiência com o aumento de produtividade. Requer clareza quanto à disponibilidade de recursos e objetivos estabelecidos. Ser eficiente é utilizar adequadamente os recursos disponíveis. Em linguagem financeira, não gastar acima do que poderia gastar².

Katz & Kahn consideram o critério da eficiência insuficiente. Pressupõe, claramente, que a eficiência é uma parte da eficácia e um dos requisitos para atingi-la. A dimensão da eficiência está ligada à vida interna das organizações. Essencialmente restrita aos elementos econômicos e técnicos, sendo assim, limitado por definições temporais e espaciais. A eficácia vai mais adiante, quando visa a maximização de rendimentos para a organização, considerando todos os meios. Não apenas os meios técnicos e econômicos, mas incluindo atributos políticos.

Para garantir um sentido de direção aos negócios, a administração buscou modelos gerenciais que convergissem as ações organizacionais para seus objetivos. A tendência natural para a institucionalização de procedimentos transformava as organizações em entidades estáveis e repetitivas, desprovidas de objetividade. O conceito de eficácia surgiu com o interesse de medir a capacidade das empresas atingirem objetivos concretos.

A eficácia é um conceito que emergiu da eficiência, representando um passo adiante em termos de desempenho. O que adianta organizar bem os recursos se os mesmos não convergirem para os objetivos almejados? A eficácia atingiu seu ponto máximo com a administração por objetivos (APO). Após a segunda grande guerra, os recursos

¹ KATZ, Daniel & KAHN, Robert L. *Psicologia Social das Organizações*. São Paulo: ed. Atlas, 1967.

² A eficiência nas organizações públicas consiste, simplesmente, em não gastar absurdamente. Ver: SAJDSZNAJDER, L. *A administração pública numa encruzilhada histórica*. Rio de Janeiro: FGV/RAP, Out/Dez, 1984 (p.90). In: SILVA, José Martins da. *Efetividade e processos gerenciais em organizações públicas*. Dissertação de mestrado. Rio de Janeiro: EBAP/FGV, 1990.

organizacionais ficaram escassos, caracterizando um período de necessária redução de custos, acompanhada da consecução de objetivos concretos. A fase de recuperação pós-guerra apresentava um quadro de forte concorrência, determinada por crescimento e baixa demanda, simultaneamente.

O aumento da capacidade de previsão e alcance de objetivos e metas foi entendido como eficácia³. Corresponde aos objetivos organizacionais, não aos objetivos desenvolvimentistas, propriamente ditos, estes são desempenhos referentes à efetividade. A eficácia, assim como a eficiência, são conceitos que fazem mais sentidos

quando utilizados em termos comparativos. As empresas que atuam próximo ao regime de monopólio terão mais dificuldades em avaliar seus níveis de eficiência e eficácia⁴.

O desenvolvimento do conceito de eficácia associado também a indicadores não mensuráveis, contribuiu para tornar a avaliação mais qualitativa. Porém, do ponto de vista do alcance de um padrão de excelência, podemos ir mais à frente em termos qualitativos, adotando o conceito de efetividade. Será um julgamento à luz dos interesses sociais e da própria razão da existência de uma entidade.

Os critérios de eficiência e eficácia avaliam a organização em seu contexto fechado. Sua força propulsora situa-se nas condições internas para o bom desempenho. Muitos objetivos propostos não possuem relevância para o relacionamento que as empresas travam com seu ambiente. Somente uma visão mais abrangente pode ajudar a avaliar os objetivos atingidos. A qualidade dos objetivos será avaliada pela sua compatibilidade com a função social da organização, tal como foi definida pela própria organização.

O ALCANCE DA EFETIVIDADE

A efetividade corresponde aos objetivos mais amplos da equidade e do desenvolvimento econômico-social. Em termos mais restritos e operacionais, significa a capacidade para fornecer bens e serviços que atendam às demandas das clientelas com qualidade, quantidade e continuidade. É a dimensão ligada ao ambiente da organização para prestação de contas à comunidade⁵.

A aceitação do lucro como objetivo mais significativo para as organizações gera imprecisões na conceituação da efetividade. Milton Friedman⁶ argumenta: “a responsabilidade social da firma particular é o aumento de seus lucros – desde que obedeça às regras do jogo, não cometa fraudes e nem trapaceie”. Sua visão liberal da economia, convergindo objetivos lucrativos com a função social, exclui as organizações sem fins lucrativos. Daí a conclusão de que a efetividade nas empresas controladas pelo governo seria sua própria responsabilidade social. Peter Drucker também se preocupou com a questão ao procurar localizar uma fonte de inspiração para as organizações públicas, uma sensibilidade para a atuação efetiva⁷.

A efetividade, de um modo geral, é uma atribuição dos níveis estratégicos e institucionais da organização. Sua concepção mais abrangente requer visão de longo prazo. Consiste em ações voltadas para o ambiente e o futuro. A capacidade da organização para realizar ações efetivas em outros níveis hierárquicos dependerá das lideranças gerenciais aumentarem os recursos organizacionais pela atualização do potencial criativo de seus funcionários. A efetividade não é um critério meramente técnico, está mais para um critério essencialmente político. Requer arranjos

³ KATZ & KAHN. Op. Cit.

⁴ ANTHONY, R. N. & HERZLINGER, R. E. *Management control in non profit organization*. Homewood, Illinois, Richard D. Irwing, Inc., 1980 (pg. 5 e 6). In: SILVA, José Martins da, 1990. Op. Cit.

⁵ SILVA, José Martins da, 1990. Op. Cit.

⁶ Ibidem.

⁷ DRUCKER, Peter. *Uma era de descontinuidades ...* Rio de Janeiro: Sahar, 1974. Cap 9. In: Ibidem.

estruturais que possibilitem o trânsito livre para a comunicação interna – ampla e aberta – que se dá pela confrontação de expectativas múltiplas no ambiente organizacional⁸.

Fatores tão incontroláveis condicionam as organizações que buscam a efetividade a um perfil de flexibilidade, inovação e criatividade. O alto grau de incerteza é uma condição inevitável, onde as organizações efetivas reúnem as qualificações para administrá-la. A redução das incertezas é um dado de eficiência, mas conviver com ela e enfrentá-la com resultado bem-sucedido, corresponde à efetividade.

A eficiência predomina nos níveis de menor grau de incerteza - entendido como a diferença entre a quantidade de informações necessárias para a tomada de decisão e a quantidade de informações disponíveis. Numa faixa contínua que vai desde o nível operacional da empresa até o nível institucional (cúpula estratégica) verificamos o aumento do grau de incerteza. Os modelos matemáticos e lógicos são usados no contexto administrativos para redução das incertezas. Por esta razão, associamos as práticas quantitativas ao alcance da eficiência. Mesmo o *objetivo* - elemento central da eficácia - quando mensurado, se traduz em *metas* (quantitativas) para os níveis mais operacionais.

Sendo a efetividade a dimensão mais abrangente do desempenho, deve servir de guia para as ações administrativas, condicionando as outras dimensões (eficiência e eficácia) para atingir os resultados. Significa, em termos práticos, que o equilíbrio entre as dimensões será condição para a efetividade. O quadro a seguir foi preparado para ajudar a compreender a contribuição de cada dimensão do desempenho nas organizações.

DIMENSÕES	NATUREZA	COMPROMISSO
Eficiência	Técnica especializada	Desempenho técnico e profissional.
Eficácia	Econômico-financeira	Resultados econômico-financeiros, objetivos e metas financeiros.
Efetividade	Sócio-política	Estratégias políticas para objetivos e metas sociais.

O significado de cada dimensão do desempenho sofre pequenas variações em cada autor. A noção central permanece intacta, mas a imprecisão natural dos conceitos e a constatação de que uma ação pode contemplar várias dimensões simultaneamente, impede uma verificação mais apurada de cada dimensão do desempenho.

Eficiência – medida de avaliação de desempenho dos processos executados nos sistemas. Admite, portanto, gradações, à medida que os sistemas poderão ser mais, ou menos eficientes. Está associada à idéia de fazer as coisas bem feitas: com rapidez, baixo custo e melhor qualidade.

Eficácia – Capacidade de consecução de um objetivo determinado. Neste sentido, não admite gradação. Os sistemas serão ou não eficazes. Traduz a idéia de alcance dos objetivos estabelecidos.

⁸ CAMPOS, Anna Maria. *Em busca de novos caminhos para a teoria das organizações*. RAP, Vol. 15, nº1 (104-123), Jan/Mar, Rio de Janeiro, FGV, 1981. (p.119).



Efetividade – Mede a qualidade dos resultados obtidos. Atingir os objetivos almejados não é suficiente, terá de questioná-los quanto à sua utilidade e o grau em que a efetividade atingiu o resultado desejado.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo está direcionado para o objeto de estudo da Administração: o desempenho organizacional. Assim, pretendemos avaliar o desempenho, mesmo considerando as dificuldades como nos casos de avaliações subjetivas, alcance de objetivos qualitativos, interesses divergentes entre os diversos agentes que sustentam o negócio, definição da relevância dos objetivos propostos etc.

As dimensões da eficiência e eficácia são mais fáceis de avaliar pela sua natureza mais objetiva e mensurável. No entanto, a dimensão da efetividade trata da relevância dos objetivos alcançados. Mas quem decide o que é mais relevante? Além de ser uma decisão subjetiva, quais agentes que participam do negócio devem ter suas necessidades contempladas? Afinal, o que é relevante para um agente nem sempre é relevante para o outro. Quem define a relevância dos objetivos na dimensão da efetividade?

Os agentes que sustentam o negócio, conhecidos como *stakeholders*, são todas as pessoas, empresas ou instituições que têm algum tipo de interesse na gestão e nos seus resultados. Eles são capazes de influenciar no desempenho da organização. Na dimensão da efetividade não interessa apenas as necessidades dos acionistas ou proprietários da empresa, mas todos os agentes em conjunto. São eles: proprietários, colaboradores, fornecedores, clientes, governo, parceiros comerciais dentre outros. No nível da eficácia interessa mais as necessidades dos proprietários e investidores, daí o foco nos indicadores financeiros.

A conclusão deste estudo é de que a satisfação do conjunto dos agentes (*stakeholders*) é fundamental para a sobrevivência e prosperidade da organização. Representa uma visão mais ampla do negócio como um todo, capaz de atrair e manter clientes, parceiros, investidores, colaboradores e demais agentes.

As organizações que alcançam a efetividade buscam uma ação ética, boa imagem institucional, adaptação ao ambiente de negócio, alinhamento com sua missão e cumprem com sua função social.

REFERÊNCIA

ANTHONY, R. N. & HERZLINGER, R. E. **Management control in non profit organization. Homewood.** Illinois: Richard D. Irwing, Inc., 1980

CAMPOS, Anna Maria. **Em busca de novos caminhos para a teoria das organizações.** RAP, Vol. 15, nº1 (104-123), Jan/Mar, Rio de Janeiro: FGV, 1981. (p.119).

DRUCKER, Peter F. **Uma era de descontinuidade: orientações para uma sociedade em mudança.** 3 ed. Rio de Janeiro: ed. Zahar Editores, 1976.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6 ed., São Paulo: Atlas, 2008.

KATZ, Daniel & KAHN, Robert L. **Psicologia Social das Organizações.** São Paulo: ed. Atlas, 1967.

SILVA, José Martins da. **Efetividade e processos gerenciais em organizações públicas.** 1990. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – EBAPE/FGV, Rio de Janeiro, 1990.