

DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

ORGANIZATIONAL PERFORMANCE

Cicero Félix da SILVA¹

Angelise Valladares MONTEIRO²

RESUMO: Os estudos organizacionais abordam, entre outros aspectos, o desempenho organizacional. Esse interage constantemente, tornando a estrutura complexa e dinâmica. O objetivo deste trabalho foi verificar a relação entre o desempenho organizacional e as diretrizes políticas e econômicas do governo. Para concluir esse objetivo, utilizou-se como metodologia de trabalho a pesquisa bibliográfica, especificamente encontrada na literatura administrativa e educacional. Percebeu-se que as diretrizes da política econômica do governo exercem forte influência no ambiente interno. Observando os dados levantados nessa pesquisa, notou-se que o processo de expansão da educação está diretamente relacionado com o ambiente externo e este caracterizou-se pela competitividade e mudanças na conjuntura política e econômica do ensino superior.

UNITERMOS: Desempenho organizacional; diretrizes governamentais.

ABSTRACT: Organizational studies approach, among other aspects, organizational performance. It constantly interacts, making the structure a complex and dynamic one. The purpose of this paper is to verify the relation between organizational performance and the government political and

¹ Especialista em Administração de Recursos Humanos pela UNIMAR/FAAP; Mestre em Gestão de Negócios pela Universidade de Marília – UNIMAR. Marília(SP), Brasil.

² Dra. em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC.

economic polices. To atlain that goal, we have used as work methodology the bibliographic research found specifically in administrative and educational literature. We have noticed that the government economic policies have gevat influence in the internal environment. Obserwing the data we found in this research, we have noticed that the process of education expansion is directly related to the external environment which is characterized by competitiveness and changes in the political and economic situation of higher education.

UNITERMS: Organizational performance, government polices.

1.1 Conceitos básicos

Do ponto de vista administrativo, pode-se definir desempenho como o comportamento observado ou desejado de um indivíduo, grupo ou organização, no exercício de uma ou mais tarefas. Toda essa temática constitui-se em polo de atração de estudos e pesquisas na esfera organizacional.

Ainda no que diz respeito ao desempenho organizacional, não se pode refletir sobre o mesmo sem levar em conta o desempenho daqueles que estão à frente da organização, ou seja, seus administradores. Verifica-se o bom trabalho dos administradores quando há um desempenho organizacional positivo, estando diretamente ligado à produtividade e à satisfação, envolvendo, desta forma, o giro de pessoal, custos operacionais e administrativos, desperdícios e fatores motivacionais diversos.

Segundo Likert (1971), o desempenho está relacionado à produtividade. Desta forma, para que o mesmo seja satisfatório, é necessário verificar alguns aspectos que são de responsabilidade da administração. Destaca-se entre eles: a divisão da operação total, a melhor maneira de promover essa divisão, adequar as pessoas às tarefas, promover a supervisão necessária. O autor questiona se o fato de a supervisão concentrar-se no empregado ou nos serviços faz diferença na obtenção dos resultados.

Associada ao desempenho organizacional, em primeiro lugar, está a fixação de metas concretas de ação, a qual se dá pela definição da missão da organização. Na opinião de Drucker (1997), "o importante não é o carisma do líder, mas sim sua

missão. Portanto, a primeira tarefa do líder é de conceder e definir a missão da instituição” (p.13).

Diante das definições de Likert (1971) e Drucker (1997), observa-se que o desempenho organizacional é um campo de estudo amplo e complexo. Pode-se diagnosticar o impacto que indivíduos, grupos e estrutura têm sobre os resultados das organizações e perceber ainda os fatores de influência entre a missão estabelecida pela organização e o objetivo de cada indivíduo.

Os recentes estudos no campo do comportamento organizacional apresentam que as organizações, de um modo geral, estão preparando-se apenas no que se refere às condições tecnológicas; no tocante aos recursos humanos, agem de maneira mais racional, gerando constantes conflitos, pois a realidade é, sem dúvida, muito mais desafiadora, não se limitando apenas aspecto racional. Esse contexto tem influenciado o comportamento e a atuação das pessoas que se relaciona com a organização.

Lorange et al. (1999) consideram que, por meio de técnicas relativamente simples, os administradores revelam a necessidade de uma cuidadosa avaliação das medidas de desempenho. Esses autores afirmam que existem medidas que devem ser abandonadas porque estimulam ações administrativas impróprias. Neste caso, salienta-se que a redução de custos diretos, a eficiência do equipamento e da mão-de-obra são quase universalmente ressaltadas muito além da sua importância.

Considerando algumas das considerações desses autores, caracterizadas como lançamento de produto, satisfação de clientes e o envolvimento dos funcionários, observa-se que em inúmeras organizações esses fatores não recebem a devida importância. Constatam que diferentes medidas de desempenho precisam ser acrescentadas nos segmentos modernos e que é preciso levar em conta a possibilidade de mudança em suas medidas de desempenho, verificando desta forma, se as mensurações financeiras utilizadas atualmente estão favorecendo as melhorias necessárias para que as organizações continuem competitivas.

do por meio das estruturas informais composta pela cultura, comportamento, crenças e valores dos indivíduos e grupos. Entre os principais teóricos da abordagem comportamental destacam-se Abraham H Maslow, Frederick Herzberg, Crys Argyris, Douglas Mc. Gregor, H. A. Simon, Chester Barnard, J. G. March e Douglas Mc Clelland, os quais expandiram os conceitos do comportamento social herdados da escola das relações humanas para conceitos do comportamento organizacional e sua interferência na produtividade.

2. Indicadores predominantes de desempenho

O desempenho organizacional é caracterizado pela produtividade associada ao comportamento individual ou coletivo, resultante de todo um processo de integração. Do ponto de vista de Park (1997), o desempenho é observado no desenvolvimento e na consecução das tarefas. "Geralmente é mensurável, quantificável e passível de modificações, constituindo um importante pólo de atração de estudo e pesquisas na esfera organizacional" (p.230).

O autor relaciona ao desempenho, a eficácia, a eficiência e a efetividade. A eficácia pode ser entendida como uma medida do índice em que os objetivos principais da organização são conquistados. Desta forma, a organização eficaz é aquela que faz as coisas acertadas. O conceito de efetividade assemelha-se ao conceito de eficácia, que é fazer a coisa de forma correta, como foi estabelecido pelo planejamento. Já o conceito de eficiência sugere uma relação entre os insumos utilizados no processo.

Os indicadores predominantes de desempenho analisados sob o ponto de vista econômico e financeiro podem ser traduzidos como o índice de liquidez corrente e geral, índice de solvência ou ainda pelo grau de endividamento, grau de investimento e grau de crescimento. A garantia ao capital a terceiros, a imobilização do ativo e o grau de capital próprio determinam as alterações no desempenho.

No que se refere a esses indicadores, Luporini e Pinto (1988) traduzem liquidez corrente como sendo o grau de capacidade

do patrimônio da organização em liquidar o compromisso perante os terceiros. A liquidez geral é conceituada como sendo o balanceamento dos valores disponíveis mais os realizáveis, contra o exigível a curto prazo. O índice de solvência é caracterizado pela verificação de recursos financeiros suficientes para cobrir as obrigações da organização.

Os autores mencionados destacam que o grau de endividamento está associado ao desempenho. Quanto maior os indicadores do endividamento, tanto menor será o desempenho. O crescimento, por sua vez, está associado aos índices de investimento. Existem investimentos de curto, médio e longo prazo. Os resultados variam de acordo com a realidade, o meio externo e a política econômica e financeira. Os investimentos tornam-se necessários, tendo em vista as estratégias de ação a médio e longo prazo planejadas pelos dirigentes organizacionais.

O comportamento organizacional está associado ao desempenho, segundo autores como Lorange et al. (1999), os quais abordam a pesquisa de Elton Mayo, realizada na fábrica de componentes telefônicos localizada na cidade de Hawthorne, próxima a Chicago nos Estados Unidos. Partindo do método de observação, o pesquisador considera que

a investigação tinha sido concebida de forma racional para explorar questões relacionadas à produtividade dos trabalhadores, porém as conclusões da Experiência de Hawthorne mostraram que o fator psicológico influencia de forma decisiva no desempenho individual e consequentemente no coletivo. (p. 216)

As abordagens seguintes se reportam ao desempenho, relacionado-o ao ponto de vista social, ligado à estrutura e ao comportamento organizacional. Os teóricos da Abordagem das Relações Humanas analisam os fatores ligados à motivação humana, como sendo decisivos para indicar o grau de desempenho. Já Werther e Davis (1983) descrevem o desempenho organizacional associado à mudança de produção, aquisição de

novos equipamentos e o crescimento da empresa, sendo esses fatores responsáveis direto pelo seu resultado.

Quanto aos benefícios oriundos do desempenho, os autores relatam que estes ocorrem em três níveis: individual, grupal e organizacional. Já na concepção de Bueno (1995), o desempenho traduz a metodologia da gestão empresarial que contribui para propiciar a efetividade da organização, através de sua produtividade. Desta forma, relacionam-se os fatores tempo, tecnologia, recursos materiais, financeiros e humanos.

Esse autor sugere ainda que as mudanças estruturais muitas vezes acontecem sob pressão. As organizações são obrigadas a melhorar o desempenho e conseqüentemente a satisfazer os clientes. Esta adaptação ao cenário das mudanças ocorre de forma constante e se justifica diante da velocidade das transformações tecnológicas. Caracterizando esses indicadores, menciona que o processo de mudança interna é composto pela política, estrutura e sistema.

O desempenho é analisado por Blake e Monton (apud Bueno 1995), definindo que está associada à redistribuição de poder e ao estreitamento da confiança. Caracterizam que essa relação se desenvolve de acordo com os fatores ligados à resolução dos conflitos, concentrando-se, desta forma, na solução de problemas. Os resultados obtidos pela organização são, segundo os autores, conseqüências da interação entre recursos materiais e humanos.

Considerando o ponto de vista do pesquisador Hampton (1990), este define que a principal meta do desempenho é a promoção de um clima satisfatório, que é determinado pela associação da autoridade ao conhecimento e à competência daqueles que detêm o poder e são responsáveis pela tomada de decisões, no intuito de promover um sistema de recompensa individual integrado. As estratégias adotadas pelas empresas refletem diretamente na consecução dos objetivos.

Aprofundando o assunto, Beteman e Snell (1998) estabelecem que o desempenho organizacional está ligado às crenças e expectativas:

os esforços de trabalho emitidos por uma pessoa leva a algum nível de desempenho. A expectativa é caracterizada como a percepção por parte do indivíduo sobre a probabilidade de seus esforços atingirem com sucesso as suas metas de desempenho. A produtividade determina os resultados alcançados. (p.371)

Quando se vincula o desempenho ao resultado, percebe-se o mesmo varia de acordo com a expectativa gerada, em que fatores como a instrumentalidade e a valência interferem diretamente. A instrumentalidade pode ser entendida como a percepção que a pessoa tem da probabilidade de seu desempenho ser seguido de resultado, em particular. Já a valência representa o valor que o resultado representa para quem o contempla.

3. Desempenho em Instituições de Ensino Superior

Considerando as afirmações de Drucker (1973) de que o conhecimento provém, sob perspectivas diversas, da experiência, qualquer conclusão, sugestão, análise ou proposta deve levar em conta a realidade em questão. Analisando, ainda, as experiências, as pesquisas e os fatos devem ser diagnosticados com a máxima precisão. Sob esse aspecto empírico percebe-se que distingue-se do que é afirmado pelo raciocínio, argumento ou opinião.

Ao refletir sobre alguns pressupostos dessa problemática comportamental e organizacional, o autor definiu que o ser humano é a peça mais importante de uma organização. Transcorridos mais de duas décadas, essa parece ser uma constatação atual, diante de tantas indefinições. Nota-se que há uma concentração de esforços, uma busca constante em vincular participação humana nos empreendimentos organizacionais como fator determinante de sucesso, na consecução dos resultados.

Segundo Souza (1996), no que se refere ao ensino superior no Brasil é preciso que nos reportemos ao tempo. No momento em que a corte portuguesa se transferia para o Brasil colônia, conseqüentemente passava a ser uma necessidade o ensino de terceiro

grau, pois até então para obter-se uma formação universitária a pequena parcela da burguesia se dirigia às universidades da Europa. As primeiras escolas de ensino superior no Brasil foram as Academias Real da Marinha e Militar, cujo objetivo maior era dar formação aos oficiais e engenheiros civis e militares.

Surgiram ainda outras de forma mais isolada, como as escolas de Direito, em Recife e São Paulo, e as de Medicina, no Rio de Janeiro e na Bahia. A partir de então gradativamente foram surgindo outras, objetivando dar prosseguimento ao estilo profissionalizante e prático necessário ao Estado emergente. Desta forma, podemos reportar-nos aos cursos de odontologia, farmácia, química, engenharia e agricultura. O autor também menciona que o ensino proposto neste momento é

a formação dos seus burocratas, formação de especialistas para a produção de bens de consumo das classes dominantes e a formação de um quadro complementar de profissionais liberais ... em 1920, após várias tentativas, os cursos superiores foram reunidos em universidades. (p.47)

Verifica-se que, a partir de 1920, surge a primeira universidade do Brasil, a Universidade do Rio de Janeiro, agregando as faculdades profissionais já existentes na capital, medicina e direito. Em 1927, surge a Universidade de Minas Gerais, seguindo para sua formação os mesmos passos da Universidade do Rio de Janeiro.

De 1930 em diante, o ensino superior público no Brasil oscilou diante da realidade sócio-econômico-cultural, uma vez que, com o aumento populacional, com a falta de uma política de educação eficiente e insuficiente para o contingente populacional, novos passos foram dados para a solução desses problemas.

Para Vahl (1980), a resposta diante da insatisfação em relação ao ensino público no Brasil surgiu em 1946, quando a primeira escola particular de ensino superior, a Universidade Católica do Rio de Janeiro, foi criada como faculdade em 1941 e reconhecida como universidade em 1946. Esse foi um dado importante para a trajetória do ensino superior no Brasil.

A realidade da década de 50, período do auge da industrialização no Brasil, provocou uma corrida às universidades. O autor menciona que, além do processo de industrialização, há de levar-se em conta o crescimento demográfico, a urbanização e a expansão do segundo grau. Esses fatores traduzem uma nova realidade. Percebe-se uma disputa pelas vagas existentes, tanto no setor público, quanto no setor privado. Nota-se que a educação superior gradativamente passa a ser um excelente negócio.

Na abordagem de Buarque (1999), as medidas governamentais da época parecem promover o ensino privado em detrimento do ensino público. Ele ressalta a falta de prioridade do Estado com relação à educação, sobretudo a educação de terceiro grau. Essa realidade conflitante tem provocado constantes modificações nas estruturas educacionais do Brasil.

O crescimento da rede particular de ensino superior, ocorrido por volta de 1965, reflete ainda o fato de que o ensino público passou a não ter mais capacidade de absorção da demanda. De 1968 em diante, constata-se a existência de uma menor rigidez nos processos de criação e autorização de novos cursos.

Buarque (1998), com base em dados fornecidos pelo MEC, descreve que de 1965 a 1974 houve um crescimento acentuado no número de estabelecimentos. Conclui que, a partir de 1994, o país passou a ter 637 estabelecimentos isolados de ensino superior e 127 universidades. (p.47)

Outra constatação, na visão de Souza R. (1999), refere-se às dificuldades relacionadas ao ensino superior a partir da década de 90, quando as universidades buscam uma nova identidade, compatível com os desafios impostos pela sociedade do conhecimento. Relata ainda que, neste momento de crise, é preciso investir na geração de idéias.

Buarque (1999) reforça suas conclusões com base nas dificuldades das universidades federais e atribui a este fato a falta de recursos e a extinção de vestibular classificatório nas instituições privadas. Seu posicionamento mostra que a maneira como o ensino público de terceiro grau está organizado possibilita, de

modo geral, a inserção de alunos que tenham feito o segundo grau na rede privada, ou seja, daqueles com condições financeiras suficientes para pagar seus estudos.

Esse autor afirma que em 1967 havia quatro universidades particulares no país. Já em 1997 esse número passou para 70. Em 30 anos as instituições privadas passaram a abrigar 60% da população que frequenta curso superior. Contribuindo com a formação profissional, nesta trajetória, o ensino de terceiro grau, no âmbito privado, passou a cumprir papéis até então propostos pelas universidades públicas brasileiras.

Souza R. (1999) menciona as reflexões de John Newman, o cardeal britânico que no início deste século afirmou: “a universidade será a mais alta proteção de todo o conhecimento, da descoberta, do experimento e da especulação” (p.10). Nota-se que nesta sua concepção não aparecem duas palavras: ensino e tecnologia. Diante disso, pressupõe-se que consideráveis alterações aconteceram neste contexto.

A partir dessas reflexões verifica-se que o mundo mudou e que dois fatores questionam essa posição acadêmica. Trata-se do crescimento da população escolarizada e o valor cada vez mais evidente que cerca o conhecimento em suas especialidades. As transformações tornaram-se inevitáveis, os processos de mudanças aceleraram e a busca por novas configurações e tecnologias surpreende o meio educacional.

Segundo Viktor (1998), dados recentes do Ministério da Educação e Cultura - MEC determinam:

a considerável expansão do ensino superior privado, levando-se a constatar que, em quatro anos, o número de instituições privadas cresceu cerca de dois pontos percentuais, o que equivale a 296 mil novos estudantes universitários. Comparando essa quantidade com relação ao sistema público, nota-se que foi menos da metade, cerca de 127,5 mil. (p.18)

Analisando ainda em termos de proporção, este número é relativamente pequeno, pois se verifica que atualmente existem

711 instituições de ensino superior no setor privado, distribuídas em faculdades, universidades e centros universitários, contra 211 instituições no setor público, nas esferas municipais, estaduais e federais. Com relação ao número de matrículas, pode-se observar que, em 1933, estas, no setor privado, alcançavam a proporção de 40% e que, da década de 80 em diante, seis em cada dez estudantes brasileiros são graduados pelas instituições privadas.

A autora menciona que, mesmo no final do século XX, há ainda no país, segundo o último censo escolar realizado pelo INEP (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais), 6,9 milhões de alunos no nível secundário, o que representa 562 a mais que em 1997 e o dobro do que havia oito anos antes, em 1989. Todos esses dados revelam a realidade das instituições de ensino superior, seus avanços, conquistas e desafios, bem como a sua responsabilidade frente à educação superior no próximo milênio.

5. Análise entre-desempenho e política governamental

Considerando os resultados obtidos na pesquisa bibliográfica com relação às variáveis desempenho organizacional e diretrizes da política do governo, foi possível estabelecer as análises.

A pesquisa bibliográfica possibilitou a reflexão sobre alguns aspectos relacionados ao tema de estudo. Entre as abordagens dos teóricos consultados, o desempenho organizacional foi caracterizado como de responsabilidade principal da alta administração (Likert, 1971); como tradução da eficiência de uma organização (Beteman e Snell, 1998); como fator relacionado a produtividade, qualidade e objetivos individuais e coletivos (Lorange et al. 1999).

A pesquisa bibliográfica possibilitou analisar a política econômica do governo, destacando a situação do Brasil no que diz respeito ao crescimento das rendas, desenvolvimento econômico, taxas de inflação, desemprego, evolução do salário mínimo e do produto interno bruto.

No período ao qual se refere à pesquisa, constatou-se a vigência de quatro planos econômicos no Brasil; Plano Bresser; Plano Verão; Plano Collor e Plano Real. Esses planos influenciaram diretamente na vida das pessoas e organizações, acelerando e desacelerando a economia nacional.

No Plano Bresser o congelamento de preços foi um fator de influência, bem como a criação da U.R.P., Unidade de Referência de Preços. O Plano Verão sistematizou normas para as organizações específicas, visando a um tratamento diferenciado. Já o Plano Collor provocou uma repercussão assustadora na população e nas empresas de um modo geral. O confisco, a título de depósito compulsório, diminuiu a liquidez das organizações.

O Plano Real, até hoje vigente, caracterizou-se pela queda da inflação, porém diminuiu gradativamente o poder de compra e o desenvolvimento do país. A educação tem sofrido algumas perdas, pois muitos dos alunos de escolas particulares deixaram as instituições privadas, passando a estudar na rede pública.

Analisando a relação de influência entre os fatores desempenho e política econômica do governo, percebe-se que estes estão diretamente relacionados. O desempenho organizacional revela crescimento, desenvolvimento e investimentos. Em contrapartida, tem-se observado alto grau de endividamento, diminuição da liquidez, aumento do capital de terceiros nas instituições de ensino.

6. Conclusões e recomendações

Essa pesquisa permitiu observar que os estudos organizacionais tem abordado, entre outros aspectos, o comportamento organizacional. Com o objetivo de verificar se o desempenho organizacional foi influenciado ou não pelas mudanças nas diretrizes políticas e econômicas do governo, algumas conclusões foram destacadas.

No que se refere aos resultados obtidos, a sistematização das informações possibilitou analisar a influência direta ou indireta no desempenho. As diretrizes governamentais, por outro lado, foram analisadas, para ter-se presente a influência do meio externo.

Na análise das relações entre desempenho e diretrizes da política econômica do governo, percebeu-se que a influência do ambiente externo sobre o interno é intensa.

O fator qualidade apresenta-se como determinante nas novas relações de ensino-aprendizagem. O mercado está cada vez mais competitivo e tem provocado a necessidade de um ensino de excelência. Esse fato deve ser analisado observando que não é pela quantidade dos alunos que se deve nortear o desempenho e sim pela qualidade do ensino oferecido.

BIBLIOGRAFIA

1. Bateman, T. S.; Snell, S. A. Administração: construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1998.
2. Bauer, R. Gestão da Mudança: caos e complexidade nas organizações. São Paulo: Atlas, 1999.
3. Buarque, C. Crise. Ensino Superior. São Paulo, v.1, n.1, p.8-15, set. 1998.
4. Bueno, J. H. Manual do agente de mudanças: a era da qualidade. 2.ed. São Paulo: LTr, 1995.
5. Drucker, P. F. A organização fundamentada na informação. 3.ed. São Paulo: Pioneira, 1973.
6. Drucker, P. F. Administração de organizações sem fins lucrativos. 4.ed. São Paulo: Pioneira, 1997.
7. Hampton, D. R. Administração: comportamento organizacional. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.
8. Likert, R. Novos padrões de administração. São Paulo: Pioneira, 1971.
9. Lorange, P. et al. Dominando administração. São Paulo: Makron Books, 1999.
10. Luporini, C. E. M. et al. Sistemas Administrativos. São Paulo: Atlas, 1988
11. Megginson, L. C. et al. Administração: conceitos e aplicações. 4.ed. São Paulo: Harbra, 1998.
12. Montana, P. J.; Charnov, B. H. Administração. São Paulo: Saraiva, 1998.
13. Park, K. H. et al. Introdução ao estudo da administração. São Paulo: Pioneira, 1997.
14. Plano Bresser. Decreto - Lei n. 2.335/87, de 12 de junho de 1987. [s.n.t] on-line, 29 out. 1999, <http://www.jol.com.br/legis/planos/bresser.htm>.
15. Plano Collor. Lei n. 8.024/90, de 12 de abril de 1990. [s.n.t] on-line, 29 out. 1999, <http://www.jol.com.br/legis/planos/collor.htm>.

16. Plano Real. Lei n. 9.069/95, de 29 de junho de 1995. [s.n.t] on-line, 29 out. 1999, <http://www.jol.com.br/legis/planos/real.htm>.
17. Plano Verão. Lei 7.730/89, de 31 de janeiro de 1989. [s.n.t] on-line, 29 out. 1999, <http://jol.com.br/legis/planos/verao.htm>.
18. Souza, J. G. Evolução histórica da universidade brasileira: abordagens preliminares. Revista de Educação, Campinas: n.º1, p.42-58, agosto de 1996.
19. Souza, P. R. Avaliar, Qualificar, Expandir. Ensino Superior, São Paulo: v.1, n.5, p.10-20, janeiro de 1999.
20. Stoner, J. A.; Freeman, R. E. Administração. 5.ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1995.
21. Vahl, T. R. A privatização do ensino superior no Brasil: causas e conseqüências. Florianópolis: Lunardelli, 1980.
22. Viktor, M. A todo Vapor. Ensino Superior, São Paulo: v.1, n.4, p.18, dez. 1998.
23. Werther, W. B.; Davis, K. Administração de pessoal e de recursos humanos. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.