

# Percepção de Efetividade Organizacional: construção e validação de uma medida do construto.

Marília Nunes Fernandes<sup>1</sup>

Rômulo Ferreira Barale<sup>2</sup>

Tiago Régis Cardoso Santos<sup>3</sup>

Tatiana Pereira Athayde Costa<sup>4</sup>

Sinésio Gomide Júnior<sup>5</sup>

## Resumo

Efetividade organizacional é um dos temas de interesse central para as teorias da organização. O objetivo deste estudo foi construir e validar uma medida de percepção de efetividade organizacional, tendo como referencial teórico as dimensões propostas por Harrison (1994). Para o processo de validação, 309 trabalhadores responderam ao questionário contendo o instrumento piloto. Os dados foram submetidos à análise fatorial, com extração dos fatores pelo método PAF (Principal Axis Factoring), rotação oblíqua e a teste de confiabilidade. A estrutura fatorial ficou composta por dois fatores: Metas de Produção e Estado Interno do Sistema, com índices de precisão de 0,90 e 0,87, respectivamente. O uso da medida é recomendado para fins de diagnóstico e investigações acadêmicas.

115

**Palavras-chave:** comportamento organizacional; efetividade organizacional; psicometria; validação de medidas.

1 Mestre pelo Instituto de Psicologia da Universidade Federal de Uberlândia (marilia\_fernandes2004@yahoo.com.br)

2 Mestrando pelo Instituto de Psicologia da Universidade Federal de Uberlândia. (romulofb2000@yahoo.com.br)

3 Graduando pelo Instituto de Psicologia da Universidade Federal de Uberlândia. (khogiro@msn.com)

4 Graduanda pelo Instituto de Psicologia da Universidade Federal de Uberlândia. (tatianapac@hotmail.com)

5 Doutor pelo Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília (sinesiojunior@netsite.com.br).

# Perception of organizational effectiveness: development and validity of a measure of construct.

## Abstract

Organizational effectiveness is a core interest theme in organizational theories. The aim of this study was to develop and validate a measure of perception of organizational effectiveness. Theoretical reference was based on the dimensions proposed by Harrison (1994). For the validation process, 309 workers have answered a questionnaire containing the pilot instrument. The data were submitted to factorial analysis, with extraction of factors through PAF (Principal Axis Factoring) method and oblique rotation; they were also submitted to a reliability test. The factorial structure is composed of two aspects: Production Goals and Internal State of Systems, with precision rates of 0.90 and 0.87, respectively. The use of this measure is recommended in diagnosis and academic investigations.

Keywords: organizational behaviour; organizational effectiveness; psychometrics; validation of measures.

## 1. Efetividade organizacional.

O construto efetividade organizacional tem sido uma preocupação central da teoria organizacional desde que foi inserido como uma área de investigação (Zammuto, 1984).

A importância atribuída ao construto efetividade organizacional deve-se ao fato de que ele é um indicador organizacional que evidencia o modo pelo qual as organizações se relacionam com o seu ambiente (Moraes, 2004).

Na década de cinquenta, as definições de efetividade organizacional discutiam o grau em que uma organização 'realizava suas metas' (Etzioni, 1964); realização esta que era um dos critérios de efetividade organizacional mais amplamente utilizado pelos pesquisadores (Cameron, 1980, 1981). Essa proposição, conhecida como 'Abordagem dos Objetivos', considerava a organização como efetiva na medida em que ela realizasse seus objetivos propostos (Cameron, 1980, 1986a; Etzioni, 1964; Georgopoulos; Tannenbaum, 1957; Scott, 1977; Zammuto, 1984). Essa concepção foi criticada por ser considerada vaga e às vezes contraditória, tendo em vista que os objetivos divergiam entre os diferentes constituintes da organização (Steers, 1975). Além disso, conforme as críticas, como dependeria dos objetivos organizacionais, essa abordagem só seria útil na medida em que os objetivos fossem suficientemente claros e consensuais, limitados no tempo e facilmente mensuráveis (Cameron, 1986a). Com a insatisfação dos pesquisadores quanto à 'Abordagem dos Objetivos', surgiu, nas décadas de 50 e 60, uma nova abordagem para a efetividade organizacional: a abordagem de Sistemas de Recursos. Com enfoque na interação da organização com seu ambiente, a efetividade organizacional seria definida como a habilidade da organização em explorar o ambiente na aquisição de recursos escassos e valiosos (Georgopoulos; Tannenbaum, 1957; Yuchtman; Seashore, 1967). Assim, com a emergência da teoria dos sistemas, a efetividade organizacional ganhou novo enfoque: as organizações passaram a ser vistas como sistemas abertos e efetividade e meio ambiente foram interligados; ou seja, uma organização seria efetiva se fosse capaz de obter do ambiente externo os recursos necessários para a realização de suas atividades e serviços (Katz; Kahn, 1978; McCabe; Dutton, 1993; McCann, 2004). No entanto, este modelo seria útil somente quando existisse uma clara conexão entre recursos e desempenho organizacional (Cameron, 1986a).

A despeito das críticas a ambas as abordagens, o alcance de metas organizacionais parece ser o ponto de consenso entre os diversos estudiosos, quando teorizam sobre a efetividade organizacional (Cameron, 1980; Carvalho; Gomes, 2000, 2002; Hannan; Freeman, 1977; Harrison, 1994). Argyris (1964), por exemplo, considerou a realização dos objetivos propostos como uma das atividades centrais da organização, juntamente com a manutenção do sistema

interno e a adaptação da organização ao ambiente externo. Da mesma forma, Hannan e Freeman (1977) deram destaque para o alcance dos objetivos em sua proposição sobre as três abordagens para a efetividade organizacional. Na primeira abordagem destacada, a efetividade está vinculada à capacidade da organização em atingir determinados objetivos previamente definidos. Para a segunda abordagem, a efetividade é concebida como a capacidade de sobrevivência demonstrada por uma organização, o que seria consequência da manutenção de um fluxo de recursos essenciais em relação ao ambiente. Finalmente, na terceira abordagem, a ênfase centra-se na capacidade de adaptação da organização diante de um contexto de profundas e permanentes modificações (Hannan; Freeman, 1977).

Na década de oitenta, os vários critérios de efetividade organizacional foram reunidos em diversos modelos ou abordagens, na tentativa de promover uma maior integração da literatura sobre o construto (Cameron, 1980, 1986a, 1986b). Cameron (1986a) destacou que além do 'Modelo dos Objetivos' e do 'Modelo dos Sistemas de Recursos', havia, ainda, seis abordagens para a efetividade organizacional, destacando que cada uma delas seria útil em determinada circunstância. Na 'Abordagem dos Processos Internos', a organização seria considerada efetiva na medida em que não houvesse tensão interna, os membros fossem altamente integrados ao sistema, o funcionamento interno da organização fosse caracterizado pela confiança e benevolência entre os indivíduos e as informações fluíssem com facilidade entre os vários níveis da organização. Assim, esse sistema seria considerado 'saudável'. Este seria o modelo preferido quando houvesse uma ligação bem estabelecida entre processo organizacional e desempenho (Cameron, 1986a). Na segunda abordagem - 'Abordagem dos Constituintes Estratégicos ou Satisfação dos Participantes' - a efetividade seria a extensão em que todos os constituintes estratégicos da organização estivessem minimamente satisfeitos (Cameron, 1980, 1986a). Deste modo, efetividade significava quão bem a organização respondesse às demandas de seus vários constituintes estratégicos (Cameron, 1980). Este modelo seria útil nas organizações em que os membros tivessem grande influência e a organização precisasse responder às suas demandas (Cameron, 1986a). De acordo com o modelo dos 'Valores Concorrentes', organização efetiva seria aquela em que os membros enfatizassem de modo diverso os diferentes critérios, de acordo com suas preferências. Este modelo seria útil quando a organização não tivesse clareza de seus próprios critérios ou os mudasse com o tempo de acordo com os interesses de seus membros. Para o modelo da 'Legitimidade' a organização efetiva seria aquela que se engajasse em uma atividade legítima, apresentando a capacidade de sobrevivência ao longo do tempo. Este seria um modelo útil quando o foco principal de interesse recaísse sobre questões de sobrevivência, declínio e morte entre as organizações. O

modelo 'Dirigido para os Defeitos', definia organização efetiva como aquela que não apresentasse defeitos. O modelo seria o preferido quando a organização não tivesse clareza dos critérios de efetividade ou quando fossem necessárias várias estratégias para aumentar sua efetividade. O modelo do 'Sistema de Alto Desempenho', definia a organização efetiva como aquela considerada excelente em relação a outras organizações similares. Este seria o modelo mais adequado quando o objetivo fosse a realização de comparações entre várias organizações.

A literatura tem mostrado que efetividade organizacional é um construto complexo, relativo a diferentes domínios de atividades organizacionais e que comporta múltiplas abordagens ou modelos (Bertucci; Moraes, 2003; Cameron, 1986b). Cameron (1986b) atribuiu essa variedade de abordagens e falta de integração das teorias ao fato de os critérios que definem efetividade organizacional serem resultantes de valores e preferências individuais (julgamentos de valor) e ainda pelo fato de que os indivíduos avaliam efetividade com os critérios que encontram disponíveis ou identificam mais facilmente. Cameron (1986b) e Martins (1999) criticaram os critérios representativos de efetividade que não se relacionavam com o desempenho organizacional, ressaltando que isso descaracterizaria o único acordo existente sobre o assunto: a relação da efetividade com o desempenho da organização. Para Moraes (2004), a relação de efetividade com indicadores organizacionais de desempenho (produtividade, eficiência, desempenho, dentre outros) ocorre devido ao fato de que todos esses indicadores buscam evidenciar a necessidade de sobrevivência das organizações.

Em função da falta de consenso quanto à definição e aos critérios múltiplos de efetividade organizacional, surgiram várias conceituações para o construto (Cameron, 1986a). Campbell (1977, p.36) definiu efetividade como “o grau no qual cada um dos objetivos finais da organização é realizado sob certas restrições”. Katz e Kahn (1978) definiram efetividade como a extensão em que todas as formas de rendimento para a organização são maximizadas, o que é determinado por uma combinação de eficiência da organização como um sistema e seu êxito em obter os insumos de que necessita em condições vantajosas. Os autores também distinguiram efetividade em curto prazo associada à obtenção de lucros (critério interno) e efetividade em longo prazo relacionada ao armazenamento, crescimento, sobrevivência e controle do meio ambiente (critério externo). Pfeffer e Salancik (1978), dentro do modelo denominado 'Ecologia das Populações', definiram efetividade como um padrão externo de referência que indica quão bem a organização atende às demandas dos grupos que dela participam. Para Miles (1982 *apud* Lewin; Minton, 1986), baseado no modelo 'Escolhas Estratégicas', efetividade era a habilidade da organização para satisfazer de modo mínimo as expectativas que se tinha a seu respeito.

Carvalho e Gomes (2000) definiram efetividade como o grau em que a organização realiza os seus objetivos, sem afetar os seus recursos e sem submeter os seus membros a um esforço excessivo. A efetividade pode ser representada pelo alcance de objetivos ou o progresso no seu alcance. Assim, uma organização é efetiva desde que maximize os seus benefícios e melhore a sua posição dentro do seu setor, tendo em atenção o aumento da qualidade dos seus produtos e serviços e oferecendo oportunidades de desenvolvimento aos seus empregados, bem como o apoio e a fidelidade de seus clientes (Carvalho; Gomes, 2000).

Há ainda a definição de efetividade como os resultados do projeto (benefícios ou mudanças gerados) que estão incorporados de modo permanente à realidade da população atendida (Valarelli, 1999; Tachizawa, 2002 *apud* Gandolfi, 2006); e efetividade como a relação entre resultados e objetivos (Cohen; Franco, 1992 *apud* Gandolfi, 2006). Uma outra proposta de efetividade, que diverge daquela que estabelecia uma relação entre resultados e objetivos, foi elaborada por Tenório (2003 *apud* Gandolfi, 2006) que, conforme o modelo da 'Ecologia das Populações' (Hannan; Freeman, 1977; Pfeffer; Salancik, 1978), definiu efetividade como a capacidade de atender às expectativas da sociedade. Nesse caso, há uma ampliação dos entendimentos anteriores no sentido de responsabilidade pelos resultados, havendo a necessidade de analisar se realmente os objetivos estão de acordo com as necessidades do público alvo. Nesse sentido, uma organização pode ser eficiente em seus gastos, estabelecer e cumprir suas metas, mas não ser efetiva pelo fato de suas metas não estarem de acordo com as necessidades do público-alvo (Gandolfi, 2006). Essa visão da utilidade social dos resultados já havia sido enfatizada por Dubin (1976), segundo o qual a efetividade poderia ser definida segundo dois pontos de vista. O ponto de vista interno era relacionado com a utilização eficiente dos recursos investidos e o ponto de vista externo com a utilidade social dos resultados organizacionais.

Como uma forma de contornar a dificuldade de definir efetividade organizacional, Harrison (1994) sugeriu a adoção de um modelo que complementasse o enfoque sistêmico das organizações, abordando as organizações como uma arena política – onde se dão divergências de interesses – o que possibilitaria a visualização dos diferentes objetivos de seus constituintes (*stakeholders*). Harrison (1994) enfatizou que no momento da escolha dos critérios que compõem o construto efetividade, devem ser consideradas questões como a população alvo do estudo e a importância atribuída por alguns constituintes organizacionais a certos critérios, pois há divergência entre os estados desejados pelos constituintes.

Harrison (1994) propôs um modelo, denominado, pelo autor, de 'Modelo dos Múltiplos Constituintes', contendo três grupos de critérios ou dimensões. A primeira - Metas de Produção - pode ser entendida como a capacidade da

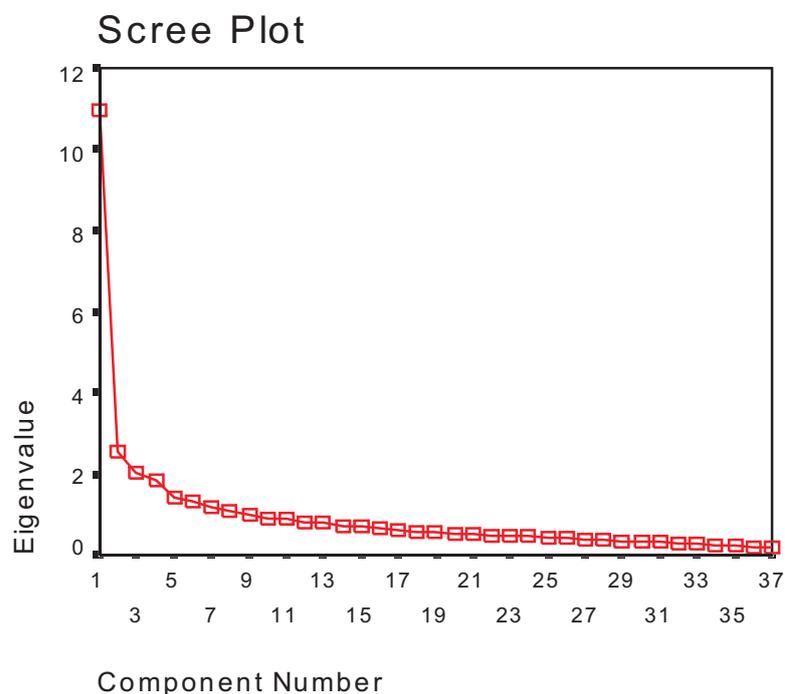
organização em alcançar objetivos de produção num determinado período de tempo, em termos de quantidade e qualidade propostas. Outra dimensão

média (Tabachinick; Fidell, 2001). Como o valor da assimetria foi menor que 2,0; os dados tendem à normalidade (Miles; Shevlin, 2001). A ocorrência de dados extremos foi verificada através do comando '*Explore*', o que revelou a presença de casos extremos moderados, que permaneceram nas análises por fazerem parte do funcionamento normal do processo psicológico (Miles; Shevlin, 2001). Todas as correlações entre as variáveis apresentaram valores abaixo de 0,90, o que caracteriza a ausência de multicolinearidade (Tabachinick; Fidell, 2001) entre elas. Assim, não foram verificadas ocorrências que desabonassem o emprego da técnica.

O valor do KMO (*Kaiser-Meyer-Olkin-Measure-of-sampling-adequacy*) de 0,91 indicou a adequação da amostra para a realização da técnica da análise fatorial. A fatorabilidade da matriz de correlação foi confirmada pelo teste de Esfericidade de Barlett ( $\chi^2=4800,881$  p = 0,001). Portanto, a análise fatorial poderia ser executada. As comunalidades dos itens variaram entre 0,16 e 0,54. Foi realizada uma primeira análise exploratória, através do método dos componentes principais, com autovalores iguais ou superiores a 1,5 e cargas iguais ou superiores a 0,30, que revelou uma configuração com até 4 fatores (conforme o *scree plot*); porém um dos fatores apresentou baixo coeficiente de precisão e ininterpretabilidade.

Para a análise da estrutura fatorial, utilizou-se a análise fatorial com método PAF (*Principal Axis Factoring*) e rotação oblíqua, que pressupõe correlação entre os fatores. Primeiramente, adotou-se, como critério, cargas

iguais ou superiores a 0,40 e uma estrutura composta por três fatores, baseado na exploração realizada anteriormente. Contudo, um fator ficou isolado dos demais, apresentando baixa correlação com estes outros fatores ( $r = 0,50$  entre o primeiro e segundo fatores;  $r = 0,17$  entre o segundo e terceiro fatores e  $r = 0,0096$  entre o primeiro e terceiro fatores). A partir destas análises, foi realizada nova exploração, também através do método PAF, com rotação oblíqua e 2 fatores, com cargas fatoriais iguais ou superiores a 0,40, que revelou ser a melhor configuração da medida; tanto em função das cargas fatoriais remanescentes (iguais ou superiores a 0,40), quanto em relação à confiabilidade dos fatores. Os autovalores foram superiores a 1,5. Com estes critérios, a análise reteve dois fatores, que explicaram, em conjunto, 33,18% da variância total (ver tabela 1), sendo que o fator 1 foi responsável por 27,91% da explicação da variância. Obteve-se uma solução com dois fatores coerentes e interpretáveis teoricamente. A tabela 1 apresenta as cargas fatoriais, a comunalidade, a variância explicada pelos fatores, a média da correlação item-total e a confiabilidade dos fatores. A Escala de Percepção de Efetividade Organizacional – EPEO (em anexo) ficou composta por 26 itens distribuídos em dois fatores, com índice de confiabilidade (Alpha de Cronbach) de 0,90 e 0,87, respectivamente, considerados bastante satisfatórios.



## 2. Discussão e Considerações Finais.

Figura 1: Scree-plot.

A partir da análise do conteúdo semântico dos itens, o primeiro fator foi denominado 'Metas de Produção' e o segundo 'Estado Interno do Sistema'. O primeiro fator avalia as crenças dos empregados quanto à capacidade da organização em alcançar os objetivos de produção num determinado período de

tempo, em termos de quantidade e qualidade propostas. O segundo fator, por sua vez, avalia as crenças dos empregados acerca da capacidade de planejamento humano e estratégico da organização. Portanto, a estrutura empírica que emergiu das análises, corrobora parcialmente as dimensões teóricas que nortearam a construção da medida, uma vez que o fator 'Estado Interno do Sistema' agrupou também alguns itens da dimensão Adaptação e Posicionamento de Recursos, que refletem o manejo estratégico dos recursos organizacionais com vistas à adaptação da organização ao ambiente externo (Harrison, 1994).

A estrutura empírica apontou um fator com enfoque externo (clientes percebem a organização como bem sucedida, se destacando entre as outras do mesmo ramo, cumprindo as metas de produção, se adequando às demandas do ambiente externo e produzindo com a qualidade esperada) e outro referente ao estado interno da organização (investimentos na qualificação dos empregados, ofertas de treinamentos, participação dos empregados nas decisões que os afetam). Assim, a estrutura fatorial contempla as dimensões interna e externa ressaltadas nos diversos modelos propostos na literatura relativa à efetividade organizacional (Gandolfi, 2006; Harrison, 1994; Katz; Kahn, 1978; McCabe; Dutton, 1993). Critérios relativos a relações e processos internos podem ser aplicados a qualquer tipo de organização enquanto critérios de adaptabilidade são particularmente importantes para organizações que se inserem em ambientações que enfrentem mudanças contínuas (Bertucci; Moraes, 2003).

Uma estrutura unifatorial foi pensada tendo em vista a grande variância explicada pelo primeiro fator em relação ao segundo, mas a análise do conteúdo semântico dos itens e da confiabilidade dos fatores revelou que a configuração bifatorial era mais coerente com as dimensões encontradas na literatura sobre o construto. Esses achados corroboram a definição de efetividade proposta por Bertucci (2000), segundo a qual a efetividade se relaciona com a avaliação acerca de como uma organização cumpre sua missão, alcança seus objetivos e se adapta a novas e constantes mudanças no ambiente, além de serem coerentes com os demais modelos localizados na bibliografia pesquisada que propõem, como critério de efetividade, a análise de procedimentos internos das organizações (harmonia de relações interpessoais, estabelecimento consensual de metas de produção e investimentos na capacitação de empregados) e a análise dos impactos organizacionais ao ambiente que a circunda (qualidade da produção, satisfação dos clientes e impacto ambiental).

Os indicadores psicométricos da medida tornam a sua utilização recomendável para fins de diagnóstico e investigações de cunho acadêmico, já que os índices de precisão dos fatores da escala foram de 0,90 e 0,87.

Assim, em contraponto aos modelos presentes na literatura, os autores acreditam que este estudo tenha contribuído para avanços na discussão de tema importante e pouco consensado, principalmente em dois pontos: a construção de

uma medida válida e confiável, sendo baseada na literatura possibilitando o acesso e a compreensão da efetividade organizacional e a proposição de uma agenda de debates baseada em dados empíricos, voltada para o contexto organizacional brasileiro.

Como agenda de pesquisa, sugere-se a aplicação desta medida em amostras de diferentes regiões do país com a finalidade de verificar a consistência dos achados deste estudo, quanto à estrutura empírica e a sua consistência. Além disso, a investigação da validade discriminante entre as medidas de efetividade, saúde organizacional e outras de natureza semelhante, faz-se necessária em função da proximidade conceitual entre os construtos.

Os autores consideram que este trabalho traz contribuições relevantes no sentido de colocar, no âmbito da literatura brasileira, a discussão acerca da conceitualização e medida de importante construto central, e pouco consensado, da teoria das organizações.

Item	0,69	0,49
1. Tem clientes que a percebem como bem sucedida.	0,69	0,49
2. Destaca-se entre as outras empresas do mesmo ramo.	0,88	0,37
3. Destaca-se quanto à estrutura empírica e a sua consistência.	0,64	0,36
4. Tem mantido a qualidade na produção.	0,64	0,50
5. Produz com a qualidade esperada.	0,63	0,50
6. Atende às demandas do mercado.	0,63	0,48
7. Tem clientes satisfeitos com seus serviços.	0,63	0,40
8. É respeitada pela sociedade.	0,60	0,32
9. Tem a quantidade de produtos devolvidos dentro do prazo.	0,60	0,32
10. Tem clientes satisfeitos com seus serviços.	0,58	0,25
11. Alcança os objetivos a que se propõe.	0,56	0,34
12. É admirada pela sociedade.	0,56	0,30
13. É capaz de se adaptar às mudanças que ocorrem no ambiente externo.	0,56	0,38
14. Estabelece metas de produção.	0,52	0,33
15. Estabelece metas de vendas.	0,48	0,20
16. Adota estratégias de marketing para torná-la competitiva.	0,44	0,16
17. Estabelece objetivos a serem cumpridos no prazo determinado.	0,40	0,24
18. Realiza muitos investimentos na qualificação de seus empregados.	...	0,79
19. Oferece grande número de treinamentos.	...	0,78
20. Promove a participação dos trabalhadores nas decisões que os afetam.	...	0,76
21. Oferece bons treinamentos.	...	0,70
22. Promove confiança entre seus empregados.	...	0,66
23. Respeita a diferença de status entre os funcionários.	...	0,61
24. Adota procedimentos de produção que foram discutidos com trabalhadores.	...	0,49
25. Existe uma cooperação entre os diversos setores desta organização.	...	0,44
26. Divulga as informações importantes de forma clara para todos os empregados.	...	0,42
<b>Variância explicada (Porcentagem)</b>	27,91	5,27
<b>Média da correlação item-total</b>	0,56	0,60
<b>Confiabilidade (Alpha de Cronbach)</b>	0,90	0,87
<b>Total de itens</b>	17	9





## Referências

- ARGYRIS, C. *Integrating the individual and the organization*. New York: Wiley, 1964.
- BERTUCCI, J. L. O. *Estratégia e desempenho organizacional em instituições de ensino superior: as PUCs brasileiras em busca de Efetividade*. 2000. Tese (Doutorado em Administração) – FACE/Cepead, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2000.
- BERTUCCI, J. L. O.; MORAES, W. B. Efetividade organizacional na perspectiva de coordenadores de cursos de graduação da PUC Minas. *E&G Economia e Gestão*, v. 3, n. 6, p. 58-89, dez. 2003.
- CAMERON, K. S. Critical Questions in Assessing Organizational Effectiveness. *Organizational Dynamics*, v. 9, p. 66-80, 1980.
- CAMERON, K.S. Domains of organizational effectiveness in colleges and universities. *Management Journal*, v. 24, p. 25-47, 1981.
- CAMERON, K. S. A Study of organizational effectiveness and its predictors. *Management Science*, v. 32, n. 1, p. 87-112, 1986a.
- CAMERON, K. S. Effectiveness as Paradox: Consensus and Conflict in Conceptions of Organizational Effectiveness. *Management Science*, v. 32, n. 5, p. 539-553, 1986b.
- CAMPBELL, J. P. On the Nature of organizational Effectiveness in New Perspectives on Organizational Effectiveness. In: Goodman, P. S., Pennings, J. M. (Eds), *New Perspectives on Organizational Effectiveness*, San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1977. p. 13-55.
- CARVALHO, C.; GOMES, A. D. Eficácia Organizacional: determinantes e dimensões. *Psychologica*, v. 25, p.179-202, 2000.
- CARVALHO, C.; GOMES, A. D. Eficácia Organizacional: construção de instrumento de medida e questões em torno de sua avaliação. *Revista Psicologia e Educação*, v. 1, n. 2, p. 15-37, dez. 2002.
- DUBIN, R. Organizational Effectiveness: Some Dilemmas of Perspective. *Organizational and Administrative Sciences*, v. 7, p. 7-13, 1976.
- ETZIONI, A. *Modern organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1964.

GANDOLFI, P. E. *A gestão das organizações do terceiro setor sob a perspectiva da eficiência, da efetividade e da reciprocidade*.

2006. Dissertação (Mestrado em Administração). FAGEN - Faculdade de Gestão e Negócios, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2006.

GEORGOPOULOS, B. S.; TANNENBAUM, A. S. A study of organizational effectiveness.

*American Sociological Review*, v. 22, n. 5, p. 534-540, oct. 1957.

HANNAN, M. T.; FREEMAN, J. The Population Ecology of Organizations. *The American Journal of Sociology*, v. 82, n. 5, p. 929-964, mar. 1977.

HARRISON, M. I. *Diagnosing organizations: methods, models and process*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.

KATZ, D.; KAHN, R. *Psicologia social das organizações*. São Paulo: Atlas, 1978.

LEWIN, A. Y.; MINTON, J. W. Determining Organizational Effectiveness: Another Look and an Agenda for Research. *Management Science*, v. 32, n. 5, p. 514-538, may 1986.

MARTINS, M. C. F. *A Dinâmica do Poder Organizacional e a Avaliação em Universidades Brasileiras*. 1999. Tese (Doutorado em Psicologia). Universidade de Brasília, UNB, Brasília, 1999.

McCABE, D. L.; DUTTON, J. E. Making Sense of the Environment: The Role of Perceived Effectiveness. *Human Relations*, v. 46, n. 5, p. 623-643, 1993.

McCANN, J. Organizational effectiveness: changing concepts for changing environments. *Human Resource Planning*, v. 27, n. 1, p. 42-50, 2004.

MILES, J.; SHEVLIN, M. *Applying Regression & Correlation – A Guide for Students and Researchers*. London: SAGE Publications, 2001.

MORAES, W.B. Percepção gerencial de indicadores de extensão e desempenho organizacional em uma instituição de ensino superior. CONGRESSO BRASILEIRO DE EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA, 2º, 2004, Belo Horizonte. *Anais do 2º Congresso Brasileiro de Extensão Universitária*, Belo Horizonte, 2004.

MORIN, E. *Vers une mesure de l'efficacité organisationnelle: exploration conceptuelle et empirique des représentations*. Thèse de doctorat présentée à la Faculté des études supérieures de l'Université de Montreal, 1989.

MORIN, E.; SAVOIE, A.;  
BEAUDIN, G. *L'efficacité de  
L'organisation: théories,  
représentations et mesures.*  
Montreal: Gaetan Morin éditeur,  
1994.

PASQUALI, L. *Instrumentos  
psicológicos: manual prático de  
elaboração.* Brasília: LabPAM/  
IBAPP, 1999.

PFEFFER, J.; SALANCIK, G. *The  
external control of organizations: a  
resource dependence perspective.*  
New York: Harper & Row, 1978.

SCOTT, W. R. Effectiveness of  
organizational effectiveness  
studies. In: GOODMAN, P.S.,  
PENNING, J. M. (Eds), *New  
Perspectives on Organizational  
Effectiveness*, San Francisco, CA:  
Jossey-Bass, 1977. p. 63-95.

STEERS, R. M. Problems in the  
Measurement of Organizational  
Effectiveness. *Administrative  
Science Quarterly*, v. 20, n. 4, p.  
546-558, dec., 1975.

TABACHNICK, B. G.; FIDELL,  
L. S. *Using Multivariate Statistics*  
(4<sup>th</sup> ed.). Needham Heights, MA:  
Allyn an Bacon, 2001.

YUCHTMAN, E.; SEASHORE, S.  
A system resource approach to  
organizational effectiveness.  
*American Sociological Review*, v.  
32, n. 6, p. 891-903, 1967.

ZAMMUTO, R. F. A comparison of  
multiple constituency models of  
organizational effectiveness.  
*Academy of Management Review*, v.  
2, n. 4, p. 606-616, 1984.