

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA
CURSO DE MESTRADO EXECUTIVO**

**RACIONALIDADE COMUNICATIVA E
PROCESSO ADMINISTRATIVO EM
EQUIPES FUNCIONAIS: O CASO DO
BANCO CENTRAL DO BRASIL**

**DISSERTAÇÃO APRESENTADA À ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA E DE EMPRESAS PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE**

WANDERLEY SILVA
Rio de Janeiro 2002

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA
CURSO DE MESTRADO EXECUTIVO

TÍTULO

RACIONALIDADE COMUNICATIVA E PROCESSO ADMINISTRATIVO EM
EQUIPES FUNCIONAIS: O CASO DO BANCO CENTRAL DO BRASIL

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO APRESENTADA POR:
WANDERLEY SILVA

E

APROVADA EM 17 / 12 / 2002

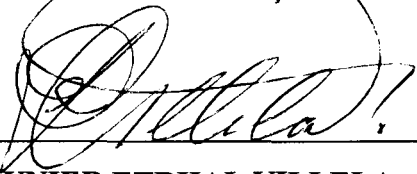
PELA COMISSÃO EXAMINADORA



FERNANDO GUILHERME TENÓRIO
DOUTOR EM ENGENHARIA DA PRODUÇÃO



LUÍS CÉSAR GONÇALVES DE ARAÚJO
DOUTOR EM ADMINISTRAÇÃO



LAMOUNIER ETRHAL VILLELA
DOUTOR EM ECONOMIA APLICADA

“Para as ciências sociais, uma teoria desligada da prática não chega sequer a ser uma teoria. E é neste sentido que muitos diriam ser a prática o critério da verdade teórica”.

Pedro Demo

*À minha amada companheira Luciana,
que, de uma forma tão sábia e amorosa,
compartilha intensamente comigo todos
os momentos desta caminhada,*

*e aos meus filhos, Tiago e Teresa, por
todo amor e alegria que me trazem, e
por tudo que juntos vivemos e ainda
vamos viver.*

AGRADECIMENTOS

Ao Professor Fernando Guilherme Tenório, por seu apoio, incentivo e orientação acadêmica, essenciais ao meu caminhar no mundo do saber científico.

Aos funcionários da FGV/EBAPE, em especial a Giselle Carvalho de Oliveira, do Núcleo de Brasília, pelo seu trabalho sempre prestativo e eficiente.

A Miriam de Oliveira, pela compreensão e apoio tão fundamentais para a realização deste projeto.

A Maria Zilda Barbosa Simões, por toda sua disponibilidade e atenção na orientação técnica nos assuntos relacionados ao Banco Central do Brasil.

A Paulo dos Santos, por sua contribuição ao meu desenvolvimento profissional.

Aos colegas do Departamento de Gestão de Recursos Humanos e Organização do Banco Central do Brasil que tanto me incentivaram neste empreendimento.

Aos demais colegas do Banco Central do Brasil que tão prontamente contribuíram para a realização da coleta de dados.

E, em especial, aos meus pais, Agenor e Conceição, pela oportunidade desta existência e por todo o amor que tão afetosamente dedicam a mim.

SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS.....	i
LISTA DE GRÁFICOS.....	ii
LISTA DE FIGURAS.....	iii
RESUMO.....	iv
INTRODUÇÃO.....	1
1. REVISÃO DE LITERATURA	7
1.1 O conceito de processo administrativo.....	7
1.2 Componentes administrativos e equipes funcionais.....	14
1.3 A ação gerencial e a racionalidade instrumental	17
1.4 A racionalidade comunicativa	24
1.5 A administração pública brasileira	33
1.6 O Banco Central do Brasil.....	38
2. METODOLOGIA	50
3. RESULTADOS	57
3.1 Limpeza do banco de dados	57
3.2 Análise fatorial	58
3.2.1 Escala de racionalidade comunicativa	61
3.2.2 Escala de Planejamento Operacional	64
3.2.3 Escala de Organização Operacional	67
3.2.4 Escala de Direção Operacional	70
3.2.5 Escala de Controle Operacional	73
3.2.6 Os escores fatoriais	75
3.3 Teste t para as variáveis funcionais	79
3.4 Verificação de normalidade, linearidade e homoscedasticidade	81
3.5 Análise de regressão e correlação	84
3.6 Discussão dos resultados	86
3.6.1 Racionalidade comunicativa no Banco Central	87
3.6.2 Planejamento operacional e racionalidade comunicativa no Banco Central	88
3.6.3 Organização operacional e racionalidade comunicativa no Banco Central	90
3.6.4 Direção operacional e racionalidade comunicativa no Banco Central	91
3.6.5 Controle operacional e racionalidade comunicativa no Banco Central	93
3.6.6 A Racionalidade Comunicativa e o Processo Administrativo no Banco Central ...	95
CONCLUSÃO	98
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	103
ANEXOS.....	108

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Principais resultados da análise fatorial.....	60
Tabela 2 – Composição do construto Racionalidade Comunicativa.	61
Tabela 3 – Matriz de correlações para o construto Planejamento Operacional	62
Tabela 4 – Estrutura da escala de Racionalidade Comunicativa.	63
Tabela 5 – Composição do construto Planejamento Operacional	64
Tabela 6 – Matriz de correlações para o construto Planejamento Operacional.	65
Tabela 7 – Estrutura da escala de Planejamento Operacional.	66
Tabela 8 – Composição do construto Organização Operacional.	67
Tabela 9 – Matriz de correlações para o construto Organização Operacional.	68
Tabela 10 – Estrutura da escala de Organização Operacional.....	69
Tabela 11 – Composição do construto Direção Operacional.	70
Tabela 12 – Matriz de correlações para o construto Direção Operacional.	70
Tabela 13 – Estrutura da escala de Direção Operacional.	72
Tabela 14 – Composição do construto Controle Operacional.....	73
Tabela 15 – Matriz de correlações para o construto Controle Operacional.....	73
Tabela 16 – Estrutura da escala de Controle Operacional.	75
Tabela 17 – Estatística descritiva dos escores fatoriais.	75
Tabela 18 – Percepção dos respondentes agrupados segundo o tempo de Banco.....	80
Tabela 19 – Percepção dos respondentes agrupados segundo o tipo de cargo.....	81
Tabela 20 – Coeficientes de determinação e de inclinação para os modelos testados.	84

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Scree plot da análise fatorial do construto Racionalidade Comunicativa.	62
Gráfico 2 – Scree Plot da análise fatorial do construto Planejamento Operacional.....	65
Gráfico 3 – Scree Plot da análise fatorial do construto Organização Operacional.	68
Gráfico 4 – Scree Plot da análise fatorial do construto Direção Operacional.....	71
Gráfico 5 – Scree Plot da análise fatorial do construto Controle Operacional.	74
Gráfico 6 – Distribuição de frequência para a Racionalidade Comunicativa.	76
Gráfico 7 – Distribuição de frequência para o Planejamento Operacional.....	77
Gráfico 8 – Distribuição de frequência para a Organização Operacional.....	77
Gráfico 9 – Distribuição de frequência para a Direção Operacional.	78
Gráfico 10 – Distribuição de frequência para o Controle Operacional.	78
Gráfico 11 – Frequências relativas segundo o Tempo de Banco.	79
Gráfico 12 – comparação das proporções de analistas e técnicos na população e amostra.....	80
Gráfico 13 – Racionalidade comunicativa X Planejamento Operacional.....	82
Gráfico 14 – Racionalidade comunicativa X Organização Operacional.....	88
Gráfico 15 – Racionalidade comunicativa X Direção Operacional	83
Gráfico 16 – Racionalidade comunicativa X Controle Operacional.....	83

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Administração como processo de tomar decisões sobre objetivos e recursos.....	11
Figura 2 – Integrando os mundos objetivo, subjetivo e social..	26
Figura 3 – Dimensões do conceito de racionalidade comunicativa.	31
Figura 4 – Modelo de Pesquisa: A influência da Racionalidade Comunicativa no Processo Administrativo	50
Figura 5 – Os estratos organizacionais do Banco Central do Brasil e o foco de análise.	52
Figura 6 – Modelo de pesquisa após a análise de regressão.	85
Figura 7 – Relacionamento entre racionalidade comunicativa e planejamento operacional.....	89
Figura 8 – Relacionamento entre racionalidade comunicativa e organização operacional.	90
Figura 9 – Relacionamento entre racionalidade comunicativa e direção operacional.....	92
Figura 10 – Relacionamento entre racionalidade comunicativa e controle operacional.	94

RESUMO

O objetivo desta dissertação é analisar como se configuram as funções administrativas de planejamento, organização, direção e controle, nas equipes funcionais em nível operacional do Banco Central do Brasil, em função do grau de racionalidade comunicativa que referencia a ação gerencial. A partir dos conceitos de processo administrativo e de suas funções integrantes, decorrentes da teoria clássica da administração, a ação gerencial é analisada à luz da epistemologia crítica, particularmente quanto aos conceitos de racionalidade comunicativa e das categorias de ação social. A pesquisa classifica-se como explicativa quanto aos fins e utiliza-se do método de estudo de caso, pois a análise é ambientada nas equipes de trabalho em nível operacional do Banco Central do Brasil. Os dados foram coletados por meio de aplicação de questionário junto aos servidores da instituição que trabalham nos componentes administrativos denominados “Coordenadorias”. A partir desses dados foi possível a validação das escalas e das correlações estabelecidas entre os construtos integrantes do modelo de pesquisa. Os resultados obtidos permitiram confirmar e discutir a hipótese principal do presente estudo de que a racionalidade comunicativa é preditora dos atributos das funções administrativas de planejamento, organização, direção e controle nas equipes funcionais em nível operacional do Banco Central.

ABSTRACT

The objective of this essay is to analyze how administrative functions of planning, organization, direction and controlling work on the operational level functional staff of the Brazilian Central Bank, due to the rational communication level. Considering the concepts of administrative process and its integrated functions, derived from the classical administrative theory, the managing action is analyzed according to critical studies, especially with the concepts of communicational rationality and social action categories. The research is classified as explanatory according to the goals and uses the study of case method, since the analysis is placed on the working staff in operational level of the Brazilian Central Bank. The data was collected by applying a questionnaire to the staff that works in the administrative units called “Coordenadorias” (Coordinations). This data made the validation of the scales and the correlations established between the integrating parts of the research model possible. The results allowed confirmation and discussion of the main hypothesis of this study, that the communicational rationality is a predictor of the administrative functions of planning, organization, direction and controlling on the operational level functional staff of the Brazilian Central Bank

INTRODUÇÃO

A história do pensamento administrativo é marcada por uma ênfase crescente dada à busca de uma compreensão do fenômeno gerencial. Essa busca vem se refletindo, nos últimos anos, numa explosão editorial na área de “*management*” e na pulverização de tecnologias e modelos gerenciais (gestão da qualidade total, reengenharia, *Learning Organization*, *Balanced Score Card*, *Downsizing*, gestão de competências, gestão do conhecimento, *Empowerment* etc.). A abordagem dessas tecnologias e modelos, porém, tem se concentrado em organizações empresariais, por meio de uma abordagem tipicamente prescritiva e referenciado-se numa epistemologia caracteristicamente funcionalista-positivista. A temática abordada nesses trabalhos, em grande medida, gira em torno de questões como “era do conhecimento”, competitividade, competências organizacionais, inovação tecnológica, globalização etc.. Para Pizza Júnior (1995), a dissertação sobre a função executiva privilegia organizações produtivas, voltadas para a atividade lucrativa em um meio ambiente competitivo. Thomas Wood Júnior (1999) analisa, porém, que há pouca consistência no que é produzido na literatura sobre gestão. Para ele:

O campo de Estudos Organizacionais se converteu nos últimos anos em um verdadeiro *supermercado de idéias*. A pressão pela geração de novidades, especialmente na academia americana (sabidamente a mais numerosa e produtiva), estaria levando a uma profusão de conceitos e teorias. Resultado: fragmentação, diversidade e crescente irrelevância (Wood Júnior, 1999:267).

Dessa maneira, percebe-se que há um importante espaço a ser preenchido pela discussão da ação gerencial e de suas implicações em ambientes de instituições públicas, sob uma ótica referenciada numa epistemologia “não-

funcionalista”. Assim, neste estudo, aborda-se o fenômeno da ação gerencial num contexto de equipes de trabalho com foco no padrão de racionalidade que orienta o gerenciamento do trabalho e suas decorrências para as funções do processo administrativo nessas equipes. Para a avaliação desse padrão de racionalidade e das influências que ele possa ter sobre a equipe, optou-se por realizar um estudo de caso em uma instituição pública e validar um instrumento de avaliação da relação entre a racionalidade comunicativa e as funções do processo administrativo.

A partir da identificação da existência de um espaço para a discussão do fenômeno gerencial balizada: (a) pela ambientação do estudo numa *organização pública*; (b) pelo enfoque numa abordagem *explicativa*; e (c) pela fundamentação das análises e conclusões numa *epistemologia crítica*; propõe-se para o presente estudo o seguinte problema de pesquisa:

Nas equipes funcionais em nível operacional, no Banco Central do Brasil, os atributos das funções administrativas de planejamento, organização, direção e controle são influenciados pelo grau de racionalidade comunicativa que referencia a ação gerencial?

O Banco Central do Brasil foi escolhido como organização objeto de estudo por quatro motivos principais: (a) pela importância de sua missão para o desenvolvimento do país e, portanto, pela conseqüente necessidade de que o mesmo seja bem administrado; (b) por ser uma organização ímpar em nossa sociedade; (c) por desempenhar uma variedade de processos de trabalho, que vão desde a realidade concreta da administração do meio circulante até a formulação e gestão de políticas monetária e cambial, em consonância com as diretrizes do Governo Federal; e (d) pelo fato de o autor da presente dissertação trabalhar nessa instituição e avaliar que o estudo pode ter

aplicabilidade, o que é um dos pressupostos de um mestrado executivo. Como o Banco Central é considerado o órgão de cúpula do Sistema Financeiro Nacional, a importância da instituição para toda a vida econômica do país é, sem dúvida, bastante evidente. Dessa maneira, a realização de estudos que contribuam para a compreensão e o desenvolvimento do seu modelo de gestão torna-se relevante.

A opção de utilizar a racionalidade comunicativa como referencial teórico se justifica pela possibilidade de uma discussão mais rica dos aspectos ligados à racionalidade da ação gerencial e, mais propriamente, dos fenômenos de interação que envolvem as ações sociais dos integrantes das equipes de trabalho. Os fundamentos da teoria da ação comunicativa propostos por Jürgen Habermas vão ao encontro da necessidade identificada de se adotar uma leitura crítica dos fenômenos sociais relacionados à gestão do trabalho.

À luz dessas considerações, o objetivo geral desta dissertação é analisar como se configuram as funções administrativas de planejamento, organização, direção e controle, nas equipes funcionais em nível operacional do Banco Central do Brasil, em função do grau de racionalidade comunicativa que referencia a ação gerencial. Para viabilizar a consecução desse objetivo, faz-se necessária a definição dos seguintes objetivos específicos:

- a) operacionalizar os construtos das funções administrativas de planejamento operacional, organização operacional, direção operacional e controle operacional, por meio de validação de uma escala para cada construto;
- b) discutir e operacionalizar o conceito de racionalidade comunicativa por meio de validação de escala para este construto;

- c) levantar evidências empíricas relacionadas à percepção de racionalidade comunicativa e às características das funções administrativas de planejamento, organização, direção e controle por meio da coleta de dados com os membros das equipes de trabalho em nível operacional do Banco Central do Brasil; e
- d) analisar a tipicidade dos atributos das funções administrativas de planejamento, organização, direção e controle *versus* o grau de racionalidade comunicativa, à luz das evidências empíricas obtidas e do referencial teórico adotado.

A hipótese principal do presente estudo é de que a racionalidade comunicativa é preditora dos atributos das funções administrativas de planejamento, organização, direção e controle nas equipes funcionais em nível operacional do Banco Central. Essa hipótese se subdivide em quatro grandes conjuntos de correlações positivas. Espera-se que a racionalidade comunicativa seja positivamente relacionada com: (a) o planejamento operacional (compreendendo a definição dos objetivos de trabalho e a definição dos procedimentos de trabalho); (b) a organização operacional (compreendendo a distribuição do trabalho e a distribuição dos recursos materiais); (c) a direção operacional (compreendendo o compartilhamento das decisões e a coordenação geral do trabalho); e (d) o controle operacional (compreendendo a avaliação dos resultados e a definição de ações corretivas).

Tendo em vista condicionantes de ordem temporal e físico-financeiras, para garantia da exeqüibilidade da presente pesquisa fez-se necessário estabelecer as seguintes delimitações:

- a) o foco do estudo é colocado nas *equipes de trabalho* não sendo mensuradas variáveis externas às equipes que lhes possam exercer alguma influência;
- b) as equipes de trabalho objeto de estudo são aquelas localizadas nos componentes administrativos *em nível operacional*;
- c) a análise das evidências empíricas levantadas será referenciada em elementos da *teoria crítica*;
- d) a análise será delimitada aos *efeitos da ação gerencial para as funções do processo administrativo* numa equipe de trabalho, e não das implicações da ação gerencial no resultado do trabalho executado;
- e) o estudo será limitado ao caso de uma *instituição pública, o Banco Central do Brasil*.

A relevância do estudo está fundamentada na contribuição que se pretende oferecer para o preenchimento da lacuna detectada na formulação do problema, pois, atingido o objetivo proposto, os resultados da pesquisa fornecerão elementos para uma melhor compreensão do fenômeno gerencial numa instituição pública, à luz da epistemologia crítica.

Pretende-se, pois, alcançar a explicitação de conteúdos relacionados a processos sociais de ajustamento frente a diferentes níveis de racionalização da ação gerencial, conteúdos estes nem sempre contemplados nas propostas e iniciativas institucionais de desenvolvimento organizacional, gerencial e de equipes.

Do ponto de vista metodológico, pretende-se por meio desse estudo construir e validar escalas para mensuração dos construtos Racionalidade Comunicativa,

Planejamento, Organização, Direção e Controle Operacionais, as quais podem servir como ponto de partida para outros estudos na área organizacional.

Assim, no capítulo 1, apresenta-se a revisão de literatura, subdividida em quatro blocos: processo administrativo, racionalidade comunicativa, administração pública e Banco Central do Brasil. O objetivo é referenciar teoricamente o estudo e apresentar dados relativos à organização estudada e ao seu contexto de atuação.

No capítulo 2, aborda-se os procedimentos metodológicos adotados no presente trabalho, subdividido em revisão de literatura e estudo de caso. Para a realização deste último, foram feitas análise documental e um *survey* com 351 servidores do Banco Central do Brasil. O capítulo também explica como foi feita a construção dos instrumentos de coleta de dados e o seu processo de validação.

O capítulo 3 apresenta os resultados tanto da análise fatorial (que permitiu a validação das escalas) como do estudo de correlação e regressão que permitiu validar o modelo de pesquisa adotado.

Finalmente, na conclusão são resumidas as principais contribuições do estudo, bem como suas limitações e as recomendações para pesquisas futuras.

1. REVISÃO DE LITERATURA

1.1 O conceito de processo administrativo

A preocupação em compreender a essência do fenômeno administrativo é um ponto básico nas teorias organizacionais, desde a abordagem clássica da administração. Um dos representantes mais destacados desta escola, o francês Henry Fayol, em seu livro *Administração geral e industrial*, publicado originalmente em 1916, num estilo bem estruturado e esquemático, como destacado por Motta (1976), identificava seis funções organizacionais básicas: (a) *técnica* (produção de bens e serviços); (b) *comercial* (compra, venda e permuta dos bens produzidos e consumidos pela empresa); (c) *financeira* (administração dos recursos financeiros utilizados pela empresa); (d) *segurança* (proteção dos bens da empresa e das pessoas envolvidas); (e) *contábil* (registro das contas efetuadas, elaboração de balanço e estatísticas); e (f) *administrativa* (integração e coordenação das demais áreas).

Na concepção de Fayol, a função administrava seria composta pelos seguintes atos: (a) *prever*: visualização do futuro e elaboração de planos de ação; (b) *organizar*: composição da estrutura funcional da empresa; (c) *comandar*: colocação em funcionamento das operações definidas no planejamento e estabelecidas pela função de organização; (d) *coordenar*: harmonização de esforços em torno dos objetivos; (e) *controlar*: verificação dos resultados frente às normas estabelecidas.

Ao longo da evolução do pensamento administrativo por todo o Século XX, esta questão das funções administrativas ganhou novos enfoques, tendo derivado cada vez mais para uma tentativa de se estabelecer quais seriam as funções e papéis gerenciais. Porém, não se pode falar em uma quebra de paradigma da concepção

administrativa. De fato, a concepção administrativa permanece a mesma. Segundo Kwasnicka (1987:51):

Apesar de algumas diferenças de conceitos na visão da empresa como um todo, segundo Fayol, devemos admitir que nos dias de hoje pouca alteração houve nessa concepção. Há autores contemporâneos que ainda exploram essas idéias, ampliando-as com informações do ambiente externo, que na época eram desconhecidas.

Ainda na primeira metade do Século XX, em sua obra *As funções do executivo*, Chester Barnard (1979) defende a tese de que a função básica do executivo é manter um sistema de esforços cooperativos. Nesse sentido, os elementos básicos de uma organização seriam: disposição para cooperar, propósito e comunicação.

A hipótese central deste livro é que o conceito mais útil para a análise da experiência dos sistemas cooperativos está incorporado na definição da organização formal como um sistema de atividades ou forças de duas ou mais pessoas, conscientemente coordenadas. Em qualquer situação concreta em que haja cooperação, diversos sistemas diferentes serão componentes (Barnard, 1979:94).

Os elementos básicos de uma organização apresentados por Barnard (1979) talvez representem os primeiros registros daquilo que Habermas, já na década de 70, iria utilizar para construir a Teoria da Ação Comunicativa. Embora, Habermas (1987; 1989; 2001) não fale em uma possível contribuição de Barnard (1979), os elementos “disposição para cooperar”, “propósito” e “comunicação”, que ele apresenta como básicos de uma organização, também estão na base da Teoria da Ação Comunicativa.

Para Barnard (1979), com a finalidade de manter um sistema de esforço cooperativo, as funções executivas seriam três: (a) a manutenção das comunicações na

organização; (b) a garantia de serviços essenciais aos indivíduos; e (c) a formulação de propósitos e objetivos.

Já Herbert Simon, na década de 60, vinculou a questão da função gerencial a uma natureza decisória. O processo de tomada de decisões de um executivo no desempenho de sua função, para o autor, envolveria três fases:

- Intelecção ou prospecção: análise de um problema ou situação que requer solução.
- Concepção: criação de alternativas de solução para o problema ou situação.
- Decisão: julgamento e escolha de uma alternativa” (Maximiano: 2000, 62).

Percebe-se que no discurso de Simon, o processo decisório é o tema central na definição das funções gerenciais. Já a perspectiva de Newman (1981), se aproxima mais da abordagem processualista de Fayol, pois o autor apresenta a capacidade administrativa como relacionada ao domínio de cinco processos básicos: (a) planejar; (b) organizar; (c) reunir recursos; (d) dirigir; e (e) controlar. Esses processos, segundo o autor, estão sempre presentes em todas as funções de direção, isto é, em funções de diversos níveis e de diferentes setores. Para ele, mesmo que o objeto possa variar, os processos administrativos serão similares.

Henry Mintzberg (1973) ampliou a discussão sobre o processo administrativo ao defender a tese de que os gerentes têm muitas outras funções além do desempenho das funções clássicas de planejamento, organização, comando, controle e coordenação. O autor discorda da abordagem processualista defendida por Fayol. Para Mintzberg, as funções gerenciais não são tão delimitadas como foi pregado por Fayol e seus seguidores. Em sua obra, Mintzberg (1973) propõe que as atividades dos gerentes giram em torno de dez papéis, agrupados em três pólos básicos: *papéis de informação* (monitor, disseminador, porta-voz); *papéis interpessoais* (figura de proa, líder e ligação);

e *papéis de decisão* (empreendedor, controlador de distúrbios, administrador de recursos e negociador).

Mintzberg (1973) coloca esses papéis como em um triângulo, sendo os três pólos interligados e correspondentes a três aspectos básicos do trabalho de qualquer gerente: decisões, relações humanas e processamento de informações. Essa visão mais ampla apresentada por Mintzberg representa importante contribuição para a área porque apresenta os papéis gerenciais, indo além da simples descrição dos processos administrativos, pois de fato os papéis do gerente extrapolam as suas funções administrativas.

Porém, alguns autores, como Koontz e O'Donnell (1981:33), criticam essa abordagem. Para esses autores, “embora a elaboração de uma teoria e de uma ciência da administração sofra com a discórdia entre estudiosos e administradores quanto à classificação das funções administrativas, já surgiu um modelo geral da prática e da terminologia”. Esse modelo ao qual Koontz e O'Donnell se referem é o modelo da abordagem processualista das funções administrativas.

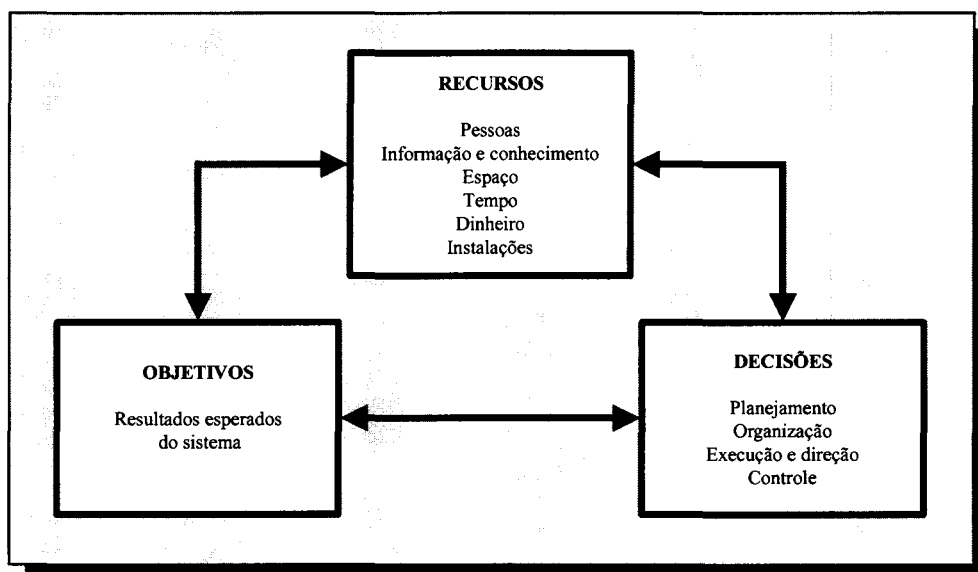
Uma consideração importante sobre esse conflito é que os autores estão na verdade descrevendo processos distintos. Enquanto Fayol e seus seguidores (como Koontz e O'Donnell) abordam o tema sob uma perspectiva da organização, Mintzberg o faz sob uma perspectiva da ação gerencial, ou seja, em um nível mais micro. Em outras palavras, trata-se de níveis de análise distintos, ambos com suas especificidades e contribuições.

No presente trabalho, o nível de análise adotado é o organizacional, sem a pretensão de se adotar uma linha descritiva da formulação dos papéis gerenciais, como numa tentativa de se desvendar “o que realmente fazem os gerentes”. O interesse básico

neste estudo se volta para a *identificação das referências essenciais que dão sustentação ao conceito de processo administrativo*.

No presente estudo as funções administrativas são estudadas como um processo. Nesse sentido, Maximiano (2000:24) relaciona a definição de administração à idéia de processo, nos seguintes termos: “Administração é o processo de tomar e colocar em prática decisões sobre objetivos e utilização de recursos” (Maximiano, 2000:24). O autor ilustra o conceito por meio da Figura 1:

Figura 1 – Administração como processo de tomar decisões sobre objetivos e recursos



Fonte: Maximiano, Antônio César Amaru. *Teoria geral da administração*. São Paulo: Atlas, 2000. p. 25.

Ou seja, se a Administração é essencialmente um processo, isso explica a adoção do termo “processo administrativo”. Nas palavras de Maximiano:

A administração é o processo ou atividade dinâmica, que consiste em tomar decisões sobre objetivos e recursos. O **processo de administrar (ou processo administrativo)** é inerente a qualquer situação em que haja pessoas utilizando recursos para atingir algum tipo de objetivo (Maximiano, 2000:25).

Para manter a coerência com a estrutura conceitual adotada, e em função da epistemologia crítica que irá referenciar a análise dos resultados da presente pesquisa, faz-se necessária a ressalva quanto à consideração feita pelo autor ao agrupar “pessoas” na mesma categoria conceitual de “recursos”. Para efeito do presente estudo, estas são dimensões conceituais distintas. Essa distinção, inclusive, tem marcado as organizações modernas, nas quais os antigos departamentos de recursos humanos estão sendo transformados em departamento de gestão de pessoas, num claro processo de diferenciação entre a dimensão de recursos e a dimensão humana.

Para Tenório (1997:17) o gerenciamento é definido como “a ação de estabelecer objetivos e de alocar recursos para atingir uma finalidade previamente determinada”. O autor identifica a importância das *funções gerenciais* para a organização:

O que garante a sobrevivência da organização é uma gerência comprometida com a eficiência, a eficácia e a efetividade. Essa gerência, por sua vez, é realizada através do exercício cotidiano de quatro funções primordiais, denominadas *funções gerenciais*. (...). As funções gerenciais essenciais ao trabalho do gerente são: planejamento, organização, direção e controle.

Sendo assim, para efeito do presente estudo, o processo administrativo será conceituado como o conjunto integrado e dinâmico das funções administrativas de *planejamento, organização, direção e controle*. Ao ser qualificado como “integrado” e “dinâmico”, entende-se que o exercício de cada uma das funções que compõem o processo administrativo afeta e é afetado pelo exercício das outras.

Tendo em vista a delimitação adotada nessa pesquisa de serem estudadas as equipes funcionais situadas no nível operacional da instituição pesquisada, as funções integrantes do processo administrativo serão conceituadas para este nível

organizacional. No plano operacional é que são executadas as ações que efetivamente acarretam a geração dos produtos e serviços oferecidos que atendem às demandas da sociedade para aquela organização. As funções administrativas para esse nível organizacional têm por objeto primordialmente os processos de trabalho. Dessa maneira, são adotadas as seguintes definições para as funções administrativas:

a) *planejamento operacional*: função administrativa de detalhamento de metas táticas em planos e procedimentos operacionais que condicionam a execução dos processos de trabalho a uma programação, tendo foco no curto prazo e abrangência local. O planejamento operacional engloba a definição dos objetivos e de procedimentos de trabalho. Enquanto a definição dos objetivos de trabalho refere-se ao estabelecimento dos resultados que devem ser atingidos por meio da execução dos processos de trabalho, a definição dos procedimentos corresponde ao fracionamento dos processos de trabalho em conjuntos de operações passíveis de descrição detalhada.

b) *organização operacional*: função administrativa de agrupamento e incorporação de recursos e pessoas necessários para a execução dos processos de trabalho. Essa função compreende a distribuição do trabalho e dos recursos materiais. A distribuição do trabalho compreende a atribuição da responsabilidade pela execução dos procedimentos do processo de trabalho entre os membros da equipe, enquanto a distribuição dos recursos materiais refere-se à disponibilização aos membros do grupo dos meios necessários para execução dos processos de trabalho.

c) *direção operacional*: função administrativa de coordenação da execução dos processos de trabalho com vistas à consecução de objetivos previamente determinados, a qual se dá por meio da interação entre gerentes e membros do grupo de trabalho. Em termos dessa pesquisa, a direção operacional será analisada em termos do compartilhamento de decisões, que envolve o parcelamento da responsabilidade pela

tomada de decisões entre o gerente e os demais membros da equipe, e da coordenação geral dos trabalhos, por meio da qual procura-se garantir a articulação entre as diversas ações dos membros da equipe.

d) *controle operacional*: função administrativa de avaliação e ajuste corretivo dos procedimentos face aos resultados obtidos pela execução dos processos de trabalho. Estão englobadas nessa função a avaliação dos resultados e a definição de ações corretivas. A avaliação dos resultados está ligada à coleta e à análise de dados relativos aos resultados obtidos e a definição de ações corretivas, ao estabelecimento das medidas que devem ser implementadas para corrigir desvios entre os resultados obtidos e os almejados.

1.2 Componentes administrativos e equipes funcionais

Para melhor situar como ocorre o processo administrativo, serão apresentados os conceitos de *componente administrativo* e *equipe funcional* no contexto da organização administrativa, isto é, na perspectiva da estruturação formal de funções.

De acordo com Koontz e O'Donnell (1981:192):

A departamentalização funcional é o método mais amplamente utilizado para organizar atividades e pode ser encontrado em algum nível da estrutura organizacional de todas as empresas.

A departamentalização funcional dá origem aos componentes administrativos. Em geral, as organizações se dividem em departamentos e estes em componentes com funções operacionais que caracterizam a própria divisão do trabalho. Porém, a divisão do trabalho no ambiente organizacional implica o necessário parcelamento de autoridade e responsabilidade. Ao introduzir a abordagem da organização administrativa, Kwasnicka (1987) esclarece que os conceitos de autoridade e

responsabilidade são usados para relacionar as unidades organizacionais. Para a autora, “autoridade é o direito de comandar o trabalho atribuído” e “responsabilidade é a qualidade inerente a uma função”. A abordagem da organização administrativa reconhece várias bases como produção, cliente e área geográfica. Para Kwasnicka (1987:54),

O agrupamento horizontal dos indivíduos e o número de pessoas que compõem esses grupos definem a amplitude do controle. A divisão vertical na organização cria um nível de autoridade, com sua origem no topo da estrutura.

Portanto, não se pode compreender o conceito de componente administrativo, dissociado dos conceitos de departamentalização e distribuição de autoridade e de responsabilidade nas organizações.

De maneira sintética, o conceito de *componente administrativo* pode ser entendido como a fração da estrutura organizacional à qual é atribuída uma esfera de autoridade administrativa e responsabilidade técnica específica para execução de um conjunto de atividades e geração de produtos e serviços para atendimento a uma demanda.

A um componente administrativo está alocada uma equipe de trabalho, que, para efeito deste estudo, será denominada *equipe funcional*. Essa especificação tem o sentido de diferenciar a equipe objeto de estudo de outras categorias de equipes, como as equipes de projetos – uma decorrência da perspectiva matricial da organização do trabalho.

Segundo Machado (1998:7):

A variedade de definições existentes sobre equipes ou grupos de trabalho reflete, até certo ponto, a busca de aprimoramento conceitual decorrente do avanço das pesquisas nesse campo. Essas definições não apresentam divergências conceituais e podem ser

consideradas complementares em função de enfatizarem alguns elementos ao invés de outros.

Embora Machado (1998) analise que as diferentes definições de equipes ou grupos de trabalho sejam complementares, no presente estudo, o conceito de equipe funcional pressupõe uma diferenciação entre “equipe” e “grupo”. Entende-se que “equipe” representa um conceito mais amplo que grupo. Moscovici (1992) considera equipe um grupo capaz de compreender seus objetivos e se engajar para alcançá-los de forma compartilhada. De acordo com a autora, nas equipes, a existência de objetivos compartilhados determina seu propósito e sua direção e as habilidades complementares dos membros possibilitam alcançar resultados almejados. Além disso, a autora destaca que numa equipe a comunicação entre os membros é verdadeira e opiniões divergentes são estimuladas.

No presente trabalho, entende-se *equipe funcional* como sendo o conjunto de pessoas que interagem e compartilham recursos para a coordenação do processo administrativo e para a execução do trabalho de um componente administrativo. Assim, as equipes funcionais serão compostas, em sua estrutura básica, por um *gerente*, a quem é atribuída a coordenação das funções integrantes do processo administrativo e um *conjunto de trabalhadores*, constituído pelos membros da equipe que não exercem a referida função administrativa. Como não está sendo tratado como objeto de estudo o caso de equipes autogeridas, pressupõe-se que sempre haverá nas equipes funcionais uma pessoa responsável pela coordenação do processo administrativo com vistas à consecução de objetivos previamente determinados.

Da idéia exposta acima, pode-se derivar que, quando aplicada a um caso concreto, quanto menor for a efetividade da ação gerencial menor será a noção de equipe. Portanto, o que está sendo proposto nessa formulação conceitual é uma distinção

de papéis. Ao gerente cabe a coordenação do processo administrativo, o que não significa que ele seja o único ator no processo de tomada de decisão, e nas funções de planejamento, organização, direção e controle, pois todas essas funções podem ser discutidas e realizadas de acordo com parâmetros definidos pela equipe. Porém, o compartilhamento de critérios norteadores do processo administrativo não exime o gerente de seu papel de coordenador dessas funções.

A formulação do problema de pesquisa questiona **como** isso vai ocorrer em função da racionalidade que referencia a ação gerencial. A hipótese formulada supõe que haverá, em diferentes equipes funcionais, uma distinção significativa quanto ao grau de responsabilidade atribuído ao gerente e aos demais membros da equipe pelas funções integrantes do processo administrativo e também quanto à forma como estas ocorrerão.

O conceito de racionalidade comunicativa está balizado nas formulações da Teoria Crítica e será mais detalhado nas seções seguintes.

1.3 A ação gerencial e a racionalidade instrumental

A ação gerencial será considerada no presente estudo como a categoria de ação social por meio da qual é realizada a coordenação das funções integrantes do processo administrativo com vistas a garantir que a execução dos processos de trabalho pelos membros da equipe promova a consecução dos objetivos previamente determinados. Pizza Júnior (1995), ao contextualizar o trabalho dos gerentes, refere-se a estes como “profissionais especiais”. Segundo o autor:

Gerentes exercem suas habilidades em ambientes hostis e sujeitos a permanente avaliação. Precisam do grupo, mas mantêm com ele uma relação de dupla lealdade (aos que estão nos níveis diretivos superiores e àqueles que comandam), muitas vezes conflitante (Pizza Júnior, 1995:60).

A consideração da ação gerencial como uma *ação social* é importante, pois envolve uma interação entre subjetividades por meio das relações estabelecidas entre o gerente e os demais membros da equipe de trabalho. Passos e Aquino (1995:134) destacam a necessidade de “colocar à disposição da formação gerencial a noção de ação administrativa como ação social”. A ação social é responsável pela interação entre as pessoas, sendo um dos conceitos-chave para a Teoria da Ação Comunicativa.

O conceito de ação social e sua respectiva categorização são discutidos por Max Weber (1971) em sua obra *Economia e Sociedade*. Segundo o autor

A ação social (incluindo tolerância e omissão) se orienta pelas ações de outros, as quais podem ser passadas, presentes ou esperadas como futuras (vingança por prévios ataques, réplica a ataques presentes, medidas de defesa frente a ataques futuros). Os ‘outros’ podem ser individualizados e conhecidos ou uma pluralidade de indivíduos indeterminados e completamente desconhecidos. (...) Nem toda classe de ação – incluindo de ação externa – é ‘social’ no sentido aqui admitido. Desta forma, não é ação exterior quando só se orienta pela expectativa de determinadas reações de objetos materiais. A conduta íntima somente é ação social quando está orientada pelas ações dos outros” (Weber, 1971:18).

Na medida em que o autor centra seu conceito de ação social enquanto orientada pelas ações dos outros fica bastante clara a idéia presente no conceito de interação entre sujeitos. Afinal, o autor esclarece que:

“Por relação social deve entender-se uma conduta plural – de vários – que, pelo sentido que encerra, se apresenta como reciprocamente *referida*, orientando-se por essa reciprocidade. A relação social *consiste*, pois, plena e exclusivamente, na *probabilidade* de que se atuará socialmente em uma forma (com sentido) indicável; sendo indiferente, por agora, aquilo em que a probabilidade descansa” (Weber, 1971:21).

Weber (1971) estabelece a seguinte tipologia para seu conceito de ação social: (a) *racional com respeito a fins*: determinada por expectativas tanto em relação a objetos do mundo exterior como em relação ao comportamento de outras pessoas, expectativas essas tidas como condições ou meios para o alcance de fins próprios racionalmente determinados e perseguidos; (b) *racional com respeito a valores*: determinada pela crença consciente em um valor – ético, estético, religioso ou de qualquer outra forma como se interprete – próprio e absoluto de uma determinada conduta, sem relação alguma com o resultado, ou seja puramente em méritos desse valor; (c) *afetiva*, especialmente emotiva, determinada por afetos e estados sentimentais atuais; (d) *tradicional*: determinada por um costume arraigado.

Não se pode estudar equipes sem se considerar a dimensão relacional, sobretudo se estiver estudando os fenômenos sob a ótica da Racionalidade Comunicativa. Machado (1998:7) confirma esse pressuposto. Para ela, nas equipes, essa dimensão relacional aparece de forma clara.

(...) as equipes podem ser caracterizadas como um sistema de relações dinâmicas e complexas entre um conjunto de pessoas, que identificam a si próprias e são identificadas por outras pessoas dentro da organização como membros de um grupo relativamente estável, que interagem e compartilham técnicas, regras, procedimentos e responsabilidade, utilizados para desempenhar tarefas e atividades com a finalidade de atingir objetivos mútuos”.

Para efeito deste estudo, portanto, está sendo considerada a ação do gerente no exercício da coordenação do processo administrativo como uma ação social, que será especificada como *ação gerencial*. E por se tratar de uma categoria de ação social, a ação gerencial está referenciada em algum padrão de racionalidade. Na verdade,

os conceitos de ação social, ação gerencial e ação administrativas são interligados.

Guerreiro Ramos (1966:65) define a ação administrativa como uma:

(...) modalidade de ação social, dotada de racionalidade funcional, e que supõe estejam os seus agentes, enquanto a exercem, sob a vigência predominante da ética da responsabilidade.

Na medida em que fundamenta seu conceito de ação administrativa em termos da ética da responsabilidade, o autor procura assegurar que fique claro o seu entendimento do "caráter funcionalmente racional da ação administrativa". Afinal, para o autor, "a razão da ação administrativa não é a razão entendida como faculdade humana transcendente". É a eficácia, a operação produtiva de uma combinação de recursos e meios, para alcançar objetivos predeterminados (Guerreiro Ramos, 1966:65).

Em função do objetivo estabelecido para o presente estudo, a fundamentação teórica desenvolvida irá se limitar às categorias de ação social fundamentadas em racionalidade. Karl Mannheim (1946) classifica o uso das palavras "racional" e "irracional" de com acordo os conceitos de racionalidade ou irracionalidade "substancial" e "funcional". Segundo o autor:

Entendemos por substancialmente racional um ato de pensamento que revela uma visão inteligente das relações que existem entre os fatos numa situação dada (Mannheim, 1946:57).

Na medida em que proporciona essa compreensão das conexões entre as partes, a racionalidade substancial tem a propriedade de *estabelecer uma visão do todo*. Mannheim (1946:58) introduz o conceito de racionalidade funcional estabelecendo que esta se verifica quando:

(...) uma série de atos está organizada de tal maneira que conduzem a um objetivo previamente fixado, recebendo todos os elementos desta série de ações

uma posição e um papel funcional. Essa organização funcional de uma série de ações será mais perfeita em relação à obtenção do objetivo dado quando ocorre a coordenação dos meios de maneira mais eficiente.

Segundo o autor, há dois critérios fundamentais para se qualificar uma série de ações como funcionalmente racional ou não: (a) o foco em um objetivo determinado; e (b) o estabelecimento de um cálculo correspondente, seja do ponto de vista do observador ou de uma terceira pessoa que trata de ajustar-se ao mesmo.

Dessa forma, não é possível determinar uma ação como funcionalmente racional ou irracional em função de si mesma, mas apenas quando tomada *em relação* ao conjunto da conduta da qual é parte integrante. Isso contribui para a compreensão do caráter instrumentalista da racionalidade funcional, pois cada ato ganha sentido e valor apenas na medida em que contribui para a consecução de um objetivo pré-fixado. A literatura sobre racionalidade trata como sinônimos os termos racionalidade funcional e *racionalidade instrumental*, por isso, neste trabalho, esses conceitos serão considerados como equivalentes. Tenório (1990:6) define racionalidade instrumental nos seguintes termos:

A racionalidade instrumental ou funcional é o processo organizacional que visa alcançar objetivos prefixados, ou seja, é uma razão com relação a fins em que vai predominar a instrumentalização da ação social dentro das organizações, predomínio este centralizado na formalização mecanicista das relações sociais, em que a divisão do trabalho é um imperativo categórico, através do qual se procura justificar a prática administrativa dentro dos sistemas sociais organizados.

Amatucci (1993) aponta que o racionalismo é hoje a essência da ação administrativa, pois envolve a perseguição de objetivos e a busca de resultados. Para isso, é preciso articular os meios *necessários*, e somente estes, realizando, por meio de

conhecimentos técnicos, a arte da *previsão* sem a qual seria impossível relacionar os fins com os meios. Ou seja, o racionalismo é a ação baseada em um conhecimento que busca *dominar* a situação complexa do ambiente, para uma finalidade útil e específica.

Essa questão do racionalismo funcional é explicitada por Tenório (1993:11):

Do início do século XX (com o taylorismo), passando pelo comportamentalismo, chegando ao seu final com a teoria de sistemas aplicada às organizações, o fenômeno do homem como objeto e não como sujeito persiste. O homem ‘entra’ como um ‘insumo’ que serve de ‘recurso’ para ser processado a fim de alcançar uma ‘saída’ sob forma de um ‘produto’ que vai ser mensurado (controlado) pelos critérios/padrões preestabelecidos, com o objetivo de verificar se houve ou não ‘retroalimentação’.

De fato, as teorias organizacionais privilegiam a dimensão do resultado, onde o ser humano é uma peça da engrenagem. Ele deixa de ser o sujeito do processo administrativo e passa a ser um instrumento para que os objetivos previamente estabelecidos sejam alcançados. Essa é a essência da racionalidade instrumental, à qual Habermas se opõe. Alvensson e Deetz (1998:241), ao descreverem a racionalidade técnica como instrumental, de acordo com a perspectiva habermasiana, explicam que “à medida que a racionalidade técnica domina, ela reivindica para si todo o conceito de racionalidade, e as formas alternativas de razão aparecem como irracionais”.

Marcuse (1973) ao discutir a questão da racionalidade desenvolve uma crítica contundente à prevalência de um *a priori* tecnológico nas construções científicas e sociais, em função do qual tanto a natureza como a organização da sociedade configuram-se como “instrumentos potenciais” de uma nova forma de controle social. Segundo o autor:

Desde que esse operacionalismo se torne o centro do empreendimento científico, a racionalidade assume a forma de construção metodológica; organização e manuseio da matéria como mero material de controle, como instrumento que se presta a todos os propósitos e fins – instrumento *per se*, ‘em si’ (Marcuse, 1973:152).

Apesar do texto de Marcuse ter sido escrito há três décadas, a prevalência da dimensão tecnológica tornou-se ainda mais presente. O mundo globalizado é marcado por um olhar fortemente direcionado para a racionalidade instrumental, para o resultado. Apesar da crescente preocupação com a dimensão humana nas organizações, a racionalidade instrumental ainda está entre os objetivos organizacionais de muitas instituições. Marcuse (1973:153) esclarece que o seu propósito “é demonstrar o caráter instrumentalista *interno* dessa racionalidade científica em virtude da qual ela é tecnologia apriorística, e o *a priori* de uma tecnologia específica”. Para Marcuse, a tecnologia tornou-se uma forma de controle e dominação social.

O risco da prevalência da racionalidade instrumental é apontado por Alvénsson & Deetz (1999) ao discutirem os estudos da teoria crítica. Segundo os autores, na medida em que a racionalidade técnica domina, ela passa a encerrar todo o conceito de racionalidade, e as formas alternativas de razão passam a se configurar como irracionais. Os autores analisam que a teoria crítica chama a atenção para a estreiteza do pensamento associado ao domínio da razão instrumental. Mesmo sendo uma forma produtiva de pensar e agir, a razão instrumental contribui para a reificação das pessoas e da natureza por estar baseada em aspectos técnicos, que privilegiam meios e não contribuem para a reflexão. Quanto mais dissociada de questionamentos e julgamentos de natureza política e ética, mais a razão instrumental transforma o homem e a natureza em objetos para a consecução dos objetivos definidos.

Em função disso, os autores enumeram os efeitos negativos do predomínio da razão instrumental:

a) condições de trabalho constrangidas, nas quais qualidades intrínsecas ao trabalho (criatividade, variação, desenvolvimento, significação) são ignoradas ou subordinadas a valores instrumentais; b) desenvolvimento e reforço das relações sociais assimétricas entre especialistas (inclusive elites gerenciais) e não especialistas; c) o preconceito sexual em termos de estilos de raciocínio, relações sociais assimétricas e prioridades políticas; d) o amplo controle do intelecto de empregados, consumidores e da agenda político-ética geral da sociedade, por intermédio de meios de comunicação de massa e de lobbies, advogando o consumismo e a propriedade do código do dinheiro como parâmetro para valores e tomada de decisão política individual e coletiva; e) destruição do ambiente natural por meio do desperdício e poluição (Alvensson & Deetz, 1999:245).

No campo organizacional, os autores apontam que os estudos críticos podem oferecer muito à Administração e aos administradores, notadamente quanto à melhoria do processo decisório. Eles destacam que “pela associação da administração com tecnocracia e sua instrumentalização da razão, o domínio de uma concepção estreita de razão é simultaneamente exposta e questionada” (Alvensson & Deetz, 1999:246). A racionalidade comunicativa surge, portanto, em posição antagônica à racionalidade instrumental, contrapondo à visão de pessoas como objetos, a visão de pessoas como sujeitos dos processos sociais.

1.4 A racionalidade comunicativa

O desenvolvimento de uma perspectiva comunicativa na linha dos estudos críticos representa um importante avanço no sentido de ultrapassar os dilemas trazidos pelo predomínio da razão instrumental e apontados pela crítica ideológica. A

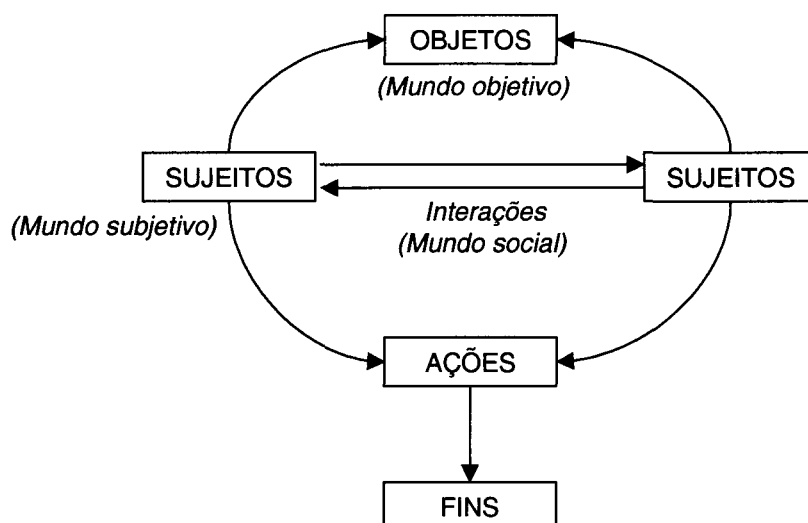
teoria da ação comunicativa proposta por Jürgen Habermas representa uma mudança paradigmática, pois altera significativamente o eixo central de crítica: da relação *sujeito-objeto* da concepção da crítica instrumental para o eixo *sujeito-sujeito*, numa perspectiva de interação social. Ou seja, a razão passa a ser implementada socialmente no processo de interação dialógica dos atores envolvidos em uma mesma situação (Alvensson & Deetz, 1999). A importância dessa perspectiva social é também assinalada por Persson (1993:98), pois “para que as categorias de ação e racionalidade tenham sentido numa teoria da sociedade, essas devem ser definidas em termos sociais e não só em termos comunicativos.”

Para se construir uma compreensão da racionalidade comunicativa proposta por Habermas é fundamental uma perspectiva de três mundos distintos, tal como referenciado por Freitag (1990:60):

A razão comunicativa se encontra no ponto de interseção de três mundos: o mundo objetivo das coisas, o mundo social das normas e o mundo subjetivo dos afetos. Por isso mesmo ela é mais abrangente e menos autoritária que as demais formas de manifestação da razão.

No mundo objetivo, encontram-se os elementos que serão apropriados e utilizados pelos sujeitos que, por meio de suas ações, realizam seus fins. O mundo subjetivo é definido pela realidade interna dos sujeitos, a qual define suas individualidades. O mundo social tem como elemento constituinte a dinâmica das interações entre os sujeitos. A integração entre os mundos objetivo, subjetivo e social pode ser assim representada:

Figura 2: Integrando os mundos objetivo, subjetivo e social.



É importante ressaltar que essa figura presta-se apenas à facilitação do entendimento dos conceitos aqui desenvolvidos, pois, segundo Habermas (2001:389):

No caso normal, os agentes não adotam de modo algum somente uma das atitudes fundamentais: não apenas se referem a algo no mundo objetivo ou a algo em seu mundo social, ou a um fragmento de subjetividade de seu próprio mundo interno, porém referem-se simultaneamente aos três mundos, ou seja, os agentes, ao atuarem comunicativamente, adotam, segundo o caso, um comportamento reflexivo frente ao sistema de coordenadas que representam os três mundos.

O esquema ajuda a constatar as perspectivas da racionalidade instrumental e da racionalidade comunicativa que fundamentam as ações dos sujeitos. Tais ações são analisadas por Habermas segundo dois focos antagônicos:

- a) *ações orientadas para o êxito*: voltadas para a consecução de fins, desdobram-se em ações instrumentais (de natureza não-social) ou estratégicas (envolvem interação social); ou

b) *ações orientadas para o entendimento* (acordo comunicativamente construído), cuja natureza é social e denominada de ação comunicativa

A ação dos sujeitos em relação ao mundo objetivo é qualificada como instrumental, pois trata-se, nesse caso, da apropriação e utilização pelos sujeitos de objetos para consecução de suas finalidades, não sendo, portanto, uma ação social. Por outro lado, caso a interação entre os sujeitos seja assimétrica quanto à distribuição do poder decisório, tem-se uma situação em que apenas alguns caberá a eleição dos fins a serem atingidos. Os demais sujeitos, por meio de sua capacidade de trabalho, atuarão como meio para consecução daqueles fins. Essa categoria de ação é denominada por Habermas como estratégica e possui uma natureza de ação social por envolver interações entre os sujeitos. Segundo o autor:

Uma ação orientada para o êxito é chamada de instrumental quando a consideramos sob o aspecto de observância de regras técnicas de ação e avaliamos o grau de eficácia de intervenção em um estado físico; por outro lado, uma ação orientada para o êxito é chamada de estratégica quando a consideramos sob o aspecto de observância de regras de eleição racional e avaliamos o grau de eficácia consensado na intenção de influir sobre as decisões de um oponente racional (Habermas, 2001:385).

Em contraposição às ações estratégicas, o autor apresenta uma outra categoria de ação social: a ação comunicativa. O grande diferencial entre estas duas categorias é que enquanto as ações estratégicas estão voltadas para o êxito, as ações comunicativas estão voltadas para o entendimento (construção dialógica do acordo entre os agentes). Conforme o autor:

Falo de ação comunicativa quando as ações dos atores participantes não estão coordenadas por meio de cálculos egocêntricos de interesses, senão por meio do entendimento (*Veständigung*). Na ação comunicativa,

os agentes não se orientam primariamente por seu próprio êxito, senão pelo entendimento (Habermas, 2001:385).

A ação comunicativa está referenciada numa outra ordem de racionalidade, fundamentada na interação social entre os sujeitos. Conforme destacado por Silva (2001:5):

É na esfera do universo da relação dos sujeitos que Habermas parte de sua concepção ontológica a construção da racionalidade. (...) O homem pensa e produz em relação constante com outros homens, jamais fora desse circuito social. E é na órbita da construção política feita por homens reais no mundo real que segundo Habermas, a racionalidade comunicativa se estabelece como instrumento de consenso social da realidade.

Já que a interação é a base do conceito da Teoria da Ação Comunicativa, torna-se necessário discutir o significado do termo “interação”, entendido como o conjunto de ações e relações estabelecidas entre os membros de um grupo ou entre grupos de uma sociedade. Ou seja, comunicação de mão única (seja superior-subordinado ou subordinado-superior) não configura uma interação na equipe. Para interagir, é necessário que os sujeitos sintam-se estimulados a participar dos processos administrativos. A dinâmica dialógica entre o gerente e a equipe é que marcaria uma verdadeira interação.

Nesta linha de pensamento, o agir racional está condicionado a um acordo. Dessa forma, a racionalidade do agir é socialmente construída por meio da interação comunicativa entre os sujeitos, já que a ação comunicativa é considerada por Habermas (1987:143) como um “processo de obtenção de um acordo entre sujeitos linguisticamente e interativamente competentes”. Segundo o autor, a todo sujeito capaz de linguagem e ação pode ser atribuído um saber em função de suas emissões, as quais,

de acordo com seu conteúdo semântico, estão sustentadas em pretensões de validade passíveis de crítica. Por meio da interação argumentativa entre os sujeitos, as pretensões de validade das emissões de um podem ser aceitas ou questionadas pelo outro. Havendo disponibilidade mútua de revisão das posições assumidas frente ao melhor argumento, o debate que se constrói entre as partes promoverá o entendimento e a construção de uma convicção comum quanto à temática objeto de discussão. Todo esse processo traz a força coordenadora que acarretará a ação qualificada como racionalmente comunicativa. Segundo Freitag (1990:59):

Na ação comunicativa cada interlocutor suscita uma pretensão de validade quando se refere a fatos, normas e vivências, e existe uma expectativa que seu interlocutor possa, se assim o quiser, contestar essa pretensão de validade de uma maneira fundada (*begründet*), isto é, com argumentos. É isso que consiste a racionalidade para Habermas: não uma faculdade abstrata, inerente ao indivíduo isolado, mas um *procedimento argumentativo* pelo qual dois ou mais sujeitos se põem de acordo sobre questões relacionadas com a verdade, a justiça e a autenticidade.

O conceito de racionalidade comunicativa envolve, portanto, a geração de consensos por meio da argumentação e o decorrente estabelecimento de acordos sem coação. É fundamental a atuação dos participantes por meio de uma fala argumentativa na defesa de seus pontos de vista e, ao mesmo tempo, a disposição para reconhecer os melhores argumentos e superar seus pontos de vista pessoais em favor de um grupo. Alverson e Deetz (1999), reforçam que o entendimento comunicativamente alcançado é dependente da comunicação não distorcida, da presença da discussão livre baseada na boa vontade, da argumentação e do diálogo, pois:

Aqui não é poder, status, prestígio, ideologia, manipulação, regra dos peritos, medo, insegurança, mal entendido ou qualquer outra forma de dano que fornece uma base para as idéias envolvidas. A tomada

de decisão passa a ser baseada na força do bom e bem fundamentado argumento que provém de um foro aberto, em lugar da autoridade, tradição, ideologia, ou exclusão de participantes (Alvensson & Deetz, 1999:244).

Essa dimensão interativa é central para o conceito de racionalidade comunicativa. Sem interação, não há que se falar em Teoria da Ação Comunicativa, porque é a interação que evita a reificação das pessoas. Habermas explica a importância da interação mediada pela linguagem e relacionada com o agir.

Na perspectiva do sujeito solitário que se volta para os objetos e que na reflexão, se torna a si mesmo por objeto, entra não somente a idéia de um conhecimento lingüisticamente mediatizado e relacionado com o agir, mas também o nexo da prática e da comunicação cotidiana, na qual estão inseridas as operações cognitivas que têm desde a origem um caráter intersubjetivo e ao mesmo tempo cooperativo (Habermas, 1989:25).

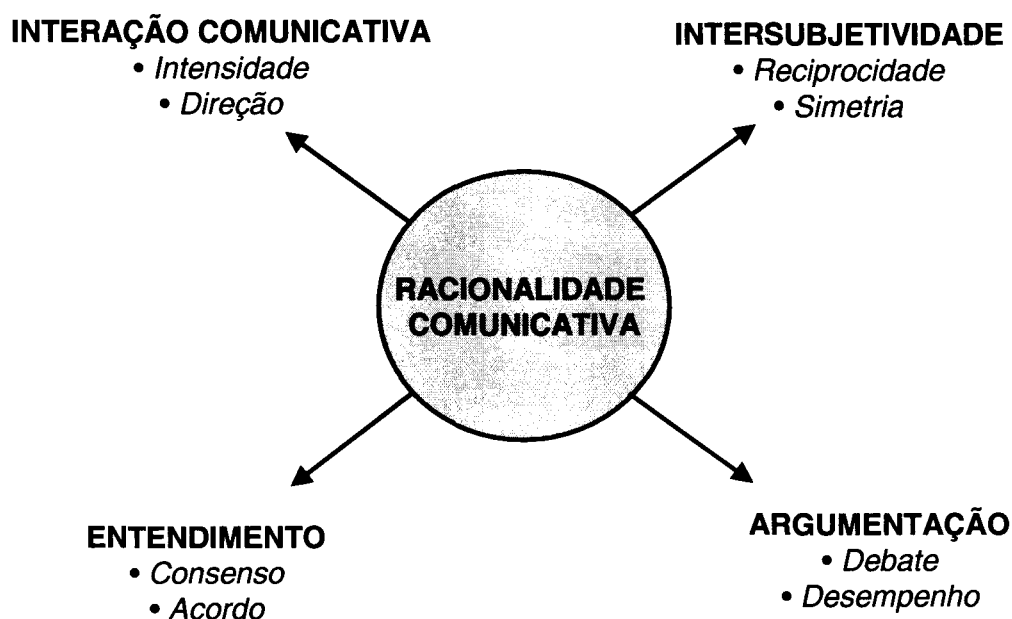
É importante destacar que Habermas não faz uma negação absoluta da racionalidade instrumental e sua substituição completa pela racionalidade comunicativa. A questão é a recolocação da racionalidade instrumental em seu devido lugar (Freitag, 1999). Este é um dos aspectos teóricos mais importantes porque sinaliza que o que se busca não é a anulação de uma teoria anterior, mas a sua reorganização em função de uma perspectiva que humanize a abordagem da racionalidade instrumental. Conforme destacado por Oliveira (1993:22),

É importante esclarecer que este novo paradigma não suprime a razão instrumental, mas a subordina à razão comunicativa. (...) A questão, portanto, é não permitir que haja prevalência da razão instrumental, mas que esta se subordine aos fins estabelecidos pelos homens para seu próprio benefício e para a realização de sua própria humanidade.

Assim, a racionalidade comunicativa, neste estudo, será considerada como a categoria de racionalidade que fundamenta a ação social em termos do entendimento dialogicamente construído. Esse construto será pesquisado em função de quatro dimensões essenciais: interação comunicativa, intersubjetividade, argumentação e entendimento.

Essas dimensões foram identificadas na revisão de literatura, como dimensões estruturadoras do conceito de racionalidade comunicativa. Ou seja, do ponto de vista de um modelo de pesquisa, a interação comunicativa, a intersubjetividade, a argumentação e o entendimento seriam quatro dimensões que compõem o construto racionalidade comunicativa. Assim, os itens do instrumento de coleta de dados foram elaborados em função de tais dimensões, as quais foram subdivididas em aspectos, como mostra a Figura 3.

Figura 3 – Dimensões do conceito de racionalidade comunicativa



A *interação comunicativa* compreende a dimensão relativa aos processos de troca de informações entre os membros da equipe, os quais foram avaliados em termos da intensidade de sua ocorrência e das direções em que se verificam na equipe: do gerente para os membros da equipe e no sentido inverso da equipe para o gerente.

A *intersubjetividade* é entendida como a dinâmica de relacionamento entre os sujeitos, dinâmica essa que ocorre em função de uma linguagem comum. Nessa pesquisa, a análise da intersubjetividade será feita em termos da medida em que há entre os membros da equipe uma percepção do reconhecimento do direito de todos os membros de participarem no diálogo (reciprocidade) bem como o nivelamento das competências comunicativas entre os membros da equipe (simetria).

Além da intersubjetividade, o estudo da racionalidade comunicativa desenvolvido nessa pesquisa aborda também a avaliação do espaço de *argumentação*, definida como o tipo de fala por meio da qual os sujeitos dão fundamentação racional às suas pretensões de verdade. A argumentação será analisada em função dos seguintes elementos: debate (espaço para apresentação e discussão – defesa, revisão, ou rejeição – das pretensões de verdade) e desempenho (competência argumentativa).

Completando o construto racionalidade comunicativa, a dimensão *entendimento* é tomada como o processo cooperativo estabelecido entre os sujeitos para reconhecimento das pretensões de verdade colocadas em discussão. Esse processo envolve dois movimentos: o consenso (concordância em torno do melhor argumento) e o acordo (decisão fundamentada no melhor argumento).

Porém, no estudo da racionalidade comunicativa não se pode negligenciar a compreensão do ambiente no qual ela se desenvolve ou não. A abordagem em um nível mais macro é essencial para a compreensão dos fenômenos que envolvem as

organizações, que funcionam como sistemas, sendo ao mesmo tempo influenciadas e influenciadoras do contexto no qual estão inseridas. Nesse sentido, é importante apresentar breves considerações acerca da Administração Pública, e da própria organização na qual foi desenvolvida a pesquisa, o Banco Central do Brasil.

1.5 Administração Pública Brasileira

A contextualização a respeito da Administração Pública é o “pano de fundo” dos fenômenos pesquisados na instituição-alvo do estudo de caso sobre racionalidade comunicativa. A estrutura administrativa do Banco Central do Brasil sofre a influência da dinâmica que rege a Administração Pública Federal. Naturalmente, não se podem estudar os processos administrativos dissociados do cenário das instituições onde eles ocorrem.

A crescente complexidade das atividades e a cada vez maior cobrança de eficiência das operações do governo pela sociedade são tendências que marcam a realidade atual da Administração Pública Brasileira. Contraditoriamente, os fundamentos teóricos e operacionais da organização administrativa de boa parte do setor público brasileiro remontam à década de 30. Embora esse modelo tenha propiciado êxitos ao país, sobretudo, no que diz respeito ao processo de industrialização e ao sistema de comunicação (Waldo, 1966), a realidade atual é outra, dada a ênfase em rapidez, qualidade e eficiência exigidas pelas mudanças econômico-sociais que estão ocorrendo no Brasil e no mundo. Na perspectiva de Schwartzmann (1987), acreditar na Administração Científica como solução para seus problemas constituiu-se num dos maiores equívocos da Administração Pública. Segundo o autor, a principal função da Administração Científica foi a de propiciar ao governo central um mecanismo de controle sobre sua máquina administrativa. Porém, esse controle, ainda que necessário,

precisa ser revisto, pois a centralização desse processo vai de encontro às demandas por rapidez e eficiência impostas pela sociedade.

A necessidade de se promoverem reduções nas grandes estruturas decisórias da administração pública, procurando aproveitar a capacidade existente ao longo de todo o tecido social, é destacada por Castor et alli (1987). Para os autores,

a primeira das estratégias básicas preconizadas para promover a adaptação da máquina governamental à nova era consiste na descentralização das estruturas decisórias, executivas e fiscalizadoras que atualmente estão fortemente centralizadas no núcleo do aparelho estatal brasileiro (Castor et alli, 1987:40).

Essa descentralização pode se beneficiar da existência de estruturas equivalentes em âmbito federal, estadual e municipal. Porém, isso não é suficiente para resolver a questão da centralização, até porque existe uma hierarquia entre esses níveis. O que se constata é que alguns problemas são característicos da administração pública, independente da esfera de governo. A influência de aspectos políticos, contrários a uma racionalidade administrativa, ocorre nos três níveis da administração estatal, tanto na administração direta como na indireta. A criação do Departamento de Administração do Serviço Público (DASP) foi uma iniciativa no sentido de se viabilizar um controle. Entretanto, na análise de Schwartzmann (1987), nem mesmo o DASP jamais esteve imune às conveniências políticas que ocasionavam, por exemplo, contratações e promoções de servidores públicos. A centralização do controle não parece ser a solução mais adequada para os problemas inerentes à administração pública. Pelo contrário, a característica centralizadora do Estado torna suas estruturas mais lentas e ineficientes.

Paula (2001) identifica que tanto a crise de governabilidade e credibilidade do Estado como a crescente conscientização popular promoveram a abertura de um espaço para críticas ao seu caráter autoritário e centralizador, na perspectiva de

extrapolar as questões públicas para além dos limites do aparelho estatal. Em função disso, o debate social passou a abarcar assuntos como as experiências inovadoras de gestão, os novos atores políticos, a participação, a cidadania e os papéis do Estado e da sociedade na construção democrática.

É nesse contexto que se desenvolveu o projeto de Reforma de Estado, a partir do primeiro governo Fernando Henrique Cardoso, com importante participação do ex-ministro da Administração e Reforma do Estado (MARE), Luís Carlos Bresser Pereira. O modelo de administração pública gerencial proposto tem como principal meta transcender o modelo burocrático de gestão pública, sem, no entanto, negar seus princípios. Isso significa que a administração pública gerencial está apoiada no modelo anterior, porém promove a flexibilização de alguns de seus princípios fundamentais, tais como a admissão segundo rígidos critérios de mérito, a existência de um sistema estruturado e universal de remuneração, as carreiras, a avaliação constante de desempenho, o treinamento sistemático. A mudança fundamental é quanto ao foco do processo de controle, que deixa de se concentrar apenas na verificação de elementos processuais (cumprimento de normatizações) para contemplar em primeiro plano os *resultados* das ações governamentais (efetivo atendimento das demandas).

Segundo Bresser-Pereira (1996), não se trata de uma questão de serem importados para a esfera da gestão pública modelos idealizados do mundo empresarial, e sim do reconhecimento de que as novas funções do Estado em um mundo globalizado exigem novas competências, novas estratégias administrativas e novas instituições.

Paula (2001) critica a transplantação de técnicas e práticas utilizadas nas empresas para a gestão pública. Para a autora,

os discursos políticos presentes no atual contexto histórico valorizam o desenvolvimento de uma administração de empresas socialmente responsável e

de uma administração pública efetivamente voltada para o interesse público, mas no campo das ações floresce a difusão do ideário gerencialista, que legitima a excelência dos modismos e ferramentas difundidas no mundo do *management*, além de recomendar a transplantação de técnicas e práticas utilizadas nas empresas para a gestão pública (Paula, 2001:2).

Na perspectiva de Junquilha (1998), entretanto, a proposta de um novo modelo de administração pública está marcada pela concepção de gestão que se identifica com o setor privado da economia e que tem na crítica ao modelo burocrático um de seus discursos principais. Em função disso, o autor adverte para a necessidade de se considerar com maior cuidado a questão da reforma administrativa, não a reduzindo a uma simples questão de substituição da burocracia como sinônimo de ineficiência da máquina estatal. Junquilha sugere estudar o comportamento gerencial para, a partir da compreensão de suas práticas, saber-se definir estratégias mais apropriadas para cada caso, ao invés da concepção de um modelo gerencial unificado, formal e geral, que não considera os atores organizacionais como sujeitos do processo de mudança.

Pesquisar a ação sobre o comportamento gerencial na administração pública, pela perspectiva da gestão enquanto prática social, é um dos caminhos possíveis pelos quais se pode compreender a construção, no tempo e no espaço, de 'administradores burocráticos', isto é, quais são suas práticas de ação e em que se baseiam, quais são os seus compromissos, suas crenças em relação à organização, suas identificações com o setor público, procurando-se, a partir daí, ser possível reafirmar-se ou não a substituição de perfis de administradores "burocratas" pelos de "gerentes" empreendedores. (Junquilha, 1998:13).

O que o autor questiona, portanto, não é a necessidade ou não da reforma administrativa, mas sim a sua orientação quanto à questão gerencial. Portanto, muito mais do que uma questão de substituição de modelos de gestão, o processo se dá no sentido de, em primeiro lugar, compreender-se as práticas sociais de gestão dos

burocratas públicos, para que, a partir daí, se possa pensar a formação, compreensão e compromisso desses profissionais com a continuidade do processo de reforma.

É importante destacar que a realidade atual da administração pública brasileira ainda não está apoiada no modelo gerencial. O processo de reforma administrativa conduzido pelo governo Fernando Henrique Cardoso atingiu de forma parcial os seus objetivos. Assim, pode-se afirmar que o modelo burocrático é que caracteriza a gestão na esfera pública atualmente, pois a implantação do modelo gerencial não se desenvolveu tal como intencionado. Portanto, no contexto da administração pública brasileira, ainda hoje o modelo gerencial apresenta-se mais como uma proposta do que uma realidade concreta. No caso do Banco Central do Brasil, apenas em abril de 2002 a instituição formalizou um trabalho no sentido da implantação do modelo gerencial. Esta iniciativa foi decorrente da inclusão em seu planejamento estratégico de um objetivo relacionado à implantação do modelo de administração gerencial para atuação do Banco Central. Por meio de uma Portaria (Banco Central do Brasil, 2002d), foi criado um grupo de trabalho com o objetivo de definir uma metodologia (ferramentas, métodos e sistema) de gestão com foco estratégico para implantação no Banco Central do Brasil, segundo o modelo de Administração Pública Gerencial preconizado no Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado.

Trazendo essa discussão contextual para o foco da problemática desenvolvida no presente estudo, a transformação proposta do modelo de administração burocrática para a administração gerencial tem implicações profundas para a configuração das funções dos processos administrativos das organizações públicas. Certamente, o planejamento, a organização, a direção e o controle do trabalho não ocorrerão mais nos mesmos termos. Cabe então questionar: sob que base de racionalidade tal transformação está baseada? A prevalência da racionalidade

concentrada em elementos técnico-objetivos nesse processo de mudança reforça ações sociais de cunho estratégico. Entretanto, o Plano Diretor da Reforma do Estado enfatiza que:

O paradigma gerencial contemporâneo, fundamentado nos princípios da confiança e da descentralização da decisão, exige formas flexíveis de gestão, horizontalização de estruturas, descentralização de funções, incentivos à criatividade. Contrapõe-se à ideologia do formalismo e do rigor técnico da burocracia tradicional.

A proposta, então, é a de um novo modelo de gestão pública que se opõe ao estilo de gestão burocrático e que busca a ampliação da democracia no país. Para tanto, abertura para o diálogo nas equipes de trabalho bem como processos decisórios orientados ao entendimento são fundamentais para a verdadeira mudança do modelo de administração pública. Em função disso, uma perspectiva comunicativa de racionalidade tem grande importância para a efetividade desses processos, inclusive para a garantia do alcance de seu papel verdadeiramente democratizante e que extrapola os resultados estratégicos de consecução de objetivos estabelecidos numa agenda de governo.

A seguir, serão apresentados um breve histórico e algumas informações que dizem respeito à realidade da instituição pesquisada – sua criação, objetivos, natureza, funções e estrutura administrativa.

1.6 O Banco Central do Brasil

O Banco Central do Brasil é o órgão de cúpula do Sistema Financeiro Nacional, tendo como missão assegurar a estabilidade do poder de compra da moeda e a solidez do sistema financeiro nacional (Banco Central do Brasil, 2002a). É uma autarquia

federal com sede em Brasília e jurisdição sobre todo o território federal, possuindo representações regionais em Porto Alegre, Curitiba, São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte, Salvador, Recife, Fortaleza e Belém.

O Banco Central foi criado em 31/12/1964 por meio da promulgação da Lei 4.595/64, pela qual:

A atual Superintendência da Moeda e do Crédito é transformada em autarquia federal, tendo sede e foro na Capital da República, sob a denominação de Banco Central do Brasil, com personalidade jurídica e patrimônio próprios, este constituído dos bens, direitos e valores que lhe são transferidos na forma desta Lei e ainda da apropriação dos juros e renda resultantes, na data da vigência desta Lei, do disposto no art. 9º do Decreto-lei número 8459, de 28 de dezembro de 1945 que ora é expressamente revogado." (Lei Nº 4595, de 31.12.64, cap. III, art. 8º).

Anteriormente à criação do Banco Central, as funções de autoridade monetária estavam dispersas e eram executadas pela Superintendência da Moeda e do Crédito (SUMOC), pelo Banco do Brasil e pelo Tesouro Nacional que exerciam funções típicas de um banco central paralelamente ao desempenho de suas atribuições próprias (Banco Central do Brasil, 2002a). A Constituição Federal de 1988 estabeleceu dispositivos importantes para a atuação do Banco Central, dentre os quais destacam-se: (a) o exercício exclusivo da competência da União para emitir moeda; (b) a exigência de aprovação prévia pelo Senado Federal, em votação secreta, após arguição pública, dos nomes indicados pelo Presidente da República para os cargos de presidente e diretores da instituição; e (c) proibição ao Banco Central da concessão direta ou indireta de empréstimos ao Tesouro Nacional. É previsto ainda na Constituição de 1988, em seu artigo 192, a elaboração de Lei Complementar para regulamentação do Sistema

Financeiro Nacional, que deverá substituir a Lei 4.595/64 e redefinir as atribuições e estrutura do Banco Central do Brasil.

Para realizar a sua missão, o Banco Central desempenha atividades vinculadas aos seguintes macroprocessos: (a) formulação e gestão das políticas monetária e cambial, compatíveis com as diretrizes do Governo Federal; (b) regulação e supervisão do sistema financeiro nacional; e (c) administração do sistema de pagamentos e do meio circulante (Banco Central do Brasil, 2002a).

Atualmente, o Banco Central está estruturado em 7 Diretorias subordinadas ao Presidente da instituição, que englobam os assuntos de (a) política econômica; (b) política monetária; (c) supervisão bancária; (d) assuntos internacionais; (e) normas e organização do sistema financeiro; (f) liquidações e desestatização de instituições financeiras; e (g) administração. A essas Diretorias estão vinculados 26 departamentos, sendo 17 na área finalística, 6 na área logística e 3 com funções de assessoramento direto à Presidência do Banco (Banco Central do Brasil, 2002b). As representações regionais constituem-se de Gerências Técnicas (subordinadas aos departamentos centrais localizados em Brasília) e de Gerências Administrativas (subordinadas ao Diretor de Administração), às quais cabe a prestação do apoio logístico local às Gerências Técnicas. No Anexo 1 é apresentado o atual organograma da instituição:

O quadro de pessoal do Banco Central é constituído por servidores públicos federais admitidos por meio de concurso público, à exceção, dos cargos de presidente e diretor que podem ser preenchidos por pessoas não pertencentes ao quadro da instituição. Os ocupantes desses cargos são designados pelo Presidente da República e submetidos à arguição pública no Senado Federal, após a qual os senadores os aprovam ou não por meio de votação. Atualmente, o quadro de pessoal do Banco Central conta

com 4.687 servidores públicos, sendo 3.961 (84,5%) no cargo de Analista (escolaridade em nível superior), 556 (11,9%) no cargo de Técnico (escolaridade em nível médio) e 170 (3,6%) no cargo de Procurador (escolaridade em nível superior, especificamente na área de Direito) (Banco Central do Brasil, 2002c).

O ambiente interno do Banco Central do Brasil tem sido objeto de uma série de estudos ao longo dos anos. Numa publicação interna denominada “Clima e Cultura no Banco Central”, editada em 1984, são analisados alguns traços da cultura organizacional da instituição. Esse material destinava-se a eventos de treinamento gerencial e nele os autores apontam características da sociedade brasileira e que também são percebidas no Banco Central, tais como: o autoritarismo e a centralização nas decisões (restringindo a participação e reforçando a burocracia); o descomprometimento com decisões, prazos e objetivos; e a prevalência de interesses individuais sobre os da coletividade (Banco Central do Brasil, 1984). Os autores apontam os seguintes aspectos históricos que contribuíram para a formação da cultura do Banco Central:

- criação do BC a partir de funcionários oriundos de 13 (treze) instituições distintas;
- aglutinação de componentes oriundos de outros órgãos, trazendo consigo rotinas, procedimentos e diretrizes específicos, além de experiências, tecnologia, atitudes e valores próprios (por exemplo, SUMOC, FIBAM, FICAM, CARED, CAMOB);
- personalismo que caracterizou as principais administrações do órgão, como, por exemplo, caracterização das Diretorias a partir dos nomes dos Diretores;
- ênfase antes voltada para aspectos estruturais do que para a formação de uma cultura própria;
- ausência de medidas e ações permanentes voltadas para a integração dos objetivos organizacionais;
- excessiva centralização de informações, inibindo o processo de comunicação entre níveis e componentes do Banco;
- ausência de reuniões periódicas para discussão e avaliação de políticas, diretrizes e procedimentos nos diversos níveis da organização;

- rápida renovação do quadro de pessoal, num curto espaço de tempo;
- plano de estruturação e de cargos e salários conduzindo a ênfase na superespecialização do trabalho e provavelmente contribuindo para a fragmentação da organização;
- tendência à padronização de estruturas e procedimentos;
- pouca preocupação com a formação gerencial nos diversos níveis de comando (Banco Central do Brasil, 1984).

Um dos aspectos da cultura organizacional do Banco Central ressaltado em estudos realizados na instituição é o comportamento gerencial no sentido de valorizar os próprios componentes, o que envolve a perda da perspectiva dos interesses da organização globalmente. A descrição desse aspecto foi realizada no livreto sobre clima e cultura organizacionais, e vinculado à própria história de criação da instituição (Banco Central do Brasil, 1984) e confirmado pela pesquisa de Silva (1996). Essa supervalorização de seus próprios componentes em detrimento do todo, pode influenciar negativamente a consolidação da racionalidade comunicativa na instituição, uma vez que a mesma pressupõe uma interação interpessoal baseada em um acordo racional, no qual prevalecem os melhores argumentos.

No estudo desenvolvido por Salomão (1984) outro aspecto destacado da cultura organizacional do Banco Central é a centralização do processo decisório, que também é um aspecto contrário aos princípios da racionalidade comunicativa. Salomão (1984:30) explica a diferença entre descentralização e desconcentração:

A descentralização promove a transferência dos serviços a serem executados, juntamente com a autoridade necessária para a tomada de decisão. Ao contrário, na desconcentração o que acontece é apenas a passagem física dos serviços, enquanto a decisão continua centralizada.

O clima e a cultura no Banco Central foram objeto de uma pesquisa realizada em 1989 pelo Instituto Gallup de Opinião Pública. Segundo essa pesquisa, 20% dos funcionários afirmaram que têm tido muitas oportunidades de influir nas suas condições de trabalho; 49% afirmaram que têm tido pouca ou nenhuma possibilidade de influir em decisões de trabalho e 31% afirmaram ter tido algumas oportunidades de influir. Um outro dado desse estudo diz respeito ao processo de comunicação e informação internas. A maioria dos funcionários (56%) se sentia pouco ou nada informados e gostariam de receber maior volume de informações. Por outro lado, apenas uma parcela de 6% dos respondentes considerou-se bem informada, dispensando maior volume de informações. Apesar do tempo transcorrido, pesquisas mais recentes como as realizadas por Silva (1996 e 1998) e Magalhães (2001), mostram que a centralização e a baixa participação nos processos decisórios ainda são marcantes na cultura organizacional do Banco Central. O conservadorismo, os processos decisórios pouco participativos, a estrutura rígida e a resistência a auto-crítica são elementos da cultura organizacional do Banco Central que podem exercer impacto negativo ao desenvolvimento da racionalidade comunicativa nos processos administrativos da instituição.

No estudo realizado por Rudolf (1993) são encontradas referências aos impactos que o processo de criação do Banco Central deixou em sua cultura organizacional. Segundo o autor, um dos maiores problemas da criação do Banco Central foi seu quadro de pessoal:

O quadro de pessoal do Banco era composto por servidores do quadro próprio, servidores requisitados a outras instituições e por profissionais contratados, o que evidenciava a dicotomia entre os interesses pessoais e os interesses do Banco, gerada por falta de integração; a maioria deles era regida por normas e regulamentos de pessoal vigentes nas instituições de origem. Ao virem prestar serviços no Banco Central,

esses servidores trouxeram consigo hábitos, crenças e valores formadores de cultura das instituições de origem (Rudolf, 1993:6).

A questão da pouca participação do funcionalismo nas decisões que são tomadas pelo Banco Central e nas discussões das atividades realizadas pelo órgão foi discutida também por Braga, Egler & Souza (1993). Os resultados levantados nesse estudo apontaram que 55% dos pesquisados avaliaram que os funcionários da carreira técnica de sua unidade não possuíam nenhum canal de interferência na administração do Banco Central para a realização das atribuições cometidas às unidades em que o funcionário trabalhava. Os autores apontaram, ainda, algumas preocupantes características da cultura organizacional do Banco Central:

Conservadorismo herdado dos fundadores e alimentado pelo perfil das novas lideranças, estrutura rígida, processo decisório sem agilidade, resistências à realização de auto-crítica que permita a reformulação de diversas questões internas da organização (atribuídas comodamente, por muitos, ao ambiente externo e ao corpo funcional ensimesmado), não oxigenação dos quadros, ineficiência na socialização dos novos membros, políticas de recursos humanos sem continuidade e geradora de conflitos (Braga, Egler & Souza, 1993: 32).

Na análise feita por Braga, Egler & Souza (1993:49), dois aspectos da cultura organizacional do Banco Central são ressaltados: “a existência de gerências conservadoras que dificultam a participação e a mudança e a existência de políticas de recursos humanos equivocadas e que vêm, há muitos anos, atuando como elementos geradores de conflitos”. Esses dois elementos influenciam diretamente os processos administrativos, tendo em vista que, por um lado, a gerência é a principal responsável pela condução desses processos; e, por outro, as políticas de recursos humanos produzem efeitos diretamente em toda a organização.

Em contrapartida, em estudo longitudinal realizado pela instituição nos anos de 1995, 1997 e 1999, ficaram evidenciadas a evolução da participação dos servidores nos processos decisórios e a crescente autonomia dos mesmos. Embora a instituição mantenha traços que caracterizam um modelo de gestão conservador, os resultados apresentados por esse estudo longitudinal (Banco Central do Brasil, 1999) mostram que se trata de uma instituição em transição, e, portanto, com condições favoráveis para o desenvolvimento da racionalidade comunicativa.

Um evento que marcou a história institucional do Banco Central foi a realização no ano de 1996 do projeto de “Modernização Organizacional”, para o qual foi contratada a empresa Boucinhas & Campos Consultores. O foco central desse trabalho foi a apresentação de propostas para a solução das disfunções encontradas na organização, contemplando a reorganização de processos de trabalho; a definição, distribuição e alocação de funções, atividades, atribuições e competências; o equacionamento de duplicidades, superposições e lacunas identificados nos levantamentos; e a apresentação de um novo modelo de estrutura organizacional (Boucinhas & Campos, 1996).

No relatório final apresentado pela empresa de consultoria à instituição foram identificados os seguintes pontos críticos:

- a) o atual modelo de gestão e sua aplicação prática apresentam deficiências localizadas;
- b) o modelo de descentralização e regionalização não está balizado pela eficiência, não explora totalmente o potencial da tecnologia de informação, gerando assim estruturas excessivamente onerosas independentemente da demanda de serviços;
- c) existem problemas de integração ente os Departamentos, com perda de sinergia;
- d) o desenvolvimento da cultura interna da entidade não é planejado e implementado de forma coordenada pela organização, permitindo o

surgimento de padrões de comportamento heterogêneos e de conflitos organizacionais.

- e) embora seja o Banco uma entidade estruturada hierarquicamente, nem todos os níveis gerenciais assumem adequadamente seus papéis organizacionais;
- f) as atividades de planejamento são em geral insuficientes para atender as demandas internas em todos os seus níveis (estratégico, tático e operacional).
- g) os diretores concentram atenção constante no atendimento das inúmeras demandas externas, em detrimento das questões estratégicas internas e de sua respectiva condução;
- h) existe desequilíbrio de poder entre a Diretoria e as chefias de Departamentos com autoridade informal desbalanceada em favor destas;
- i) falta efetivo controle no processo de comunicação da imagem (externa e interna) e eficiência para atender as crescentes demandas de informação por parte da sociedade;
- j) existem excessos localizados de recursos humanos em determinadas funções;
- k) o desenvolvimento de recursos humanos está mais focado no interesse do indivíduo do que nas necessidades da organização;
- l) a gestão de recursos humanos não é assumida de forma integral pelos gerentes;
- m) existem duplicidades de esforços e atividades, tanto nos macroprocessos das atividades fins como no suporte administrativo das diferentes unidades;
- n) o número de instituições financeiras, os novos produtos criados, assim como a globalização da economia indicam uma necessidade de fortalecimento das ações de supervisão bancária (Boucinhas & Campos, 1996).

A questão gerencial no Banco Central também foi objeto de estudo de Magalhães (2001). A pesquisa desenvolvida pela autora teve como objetivo identificar aspectos do perfil dos gerentes do Banco Central e verificar a compatibilidade desses

aspectos com os conceitos da gestão tradicionalista ou da gestão contemporânea. O conceito de gestão tradicionalista está relacionado a centralização, tecnicismo, autoridade hierárquica, verticalização, impessoalidade, padronização de métodos e procedimentos. A gestão contemporânea é caracterizada por inovação tecnológica, horizontalização, descentralização, autonomia dos empregados, participação, trabalho em equipe, flexibilização, postura pró-ativa e criatividade. Para tanto, a autora analisou os seguintes aspectos do perfil gerencial: autonomia, nível de controle das atividades, tratamento dado à forma de organização do trabalho, centralização, descentralização, trabalho individual ou em equipe, relacionamento e ambiente no trabalho, conhecimentos e habilidades dos gerentes, gerência estratégica, captação e distribuição da informação, e susceptibilidade a mudanças.

A autora explica que existem claras diferenças de percepção da avaliação do perfil gerencial feita pelos subordinados quando comparada com a avaliação feita pelos próprios gerentes e por seus superiores hierárquicos da alta administração (Presidente e Diretores). Na percepção dos membros do grupo operacional pesquisado (servidores subordinados que não exercem função gerencial), há um predomínio de uma gestão tradicionalista em todos os aspectos, exceto o relativo aos conhecimentos e às habilidades dos gerentes. Na auto-avaliação feita pelos gerentes, o perfil gerencial do Banco Central apresenta os seguintes aspectos tendentes para a gestão tradicionalista: nível de controle, estilo de desenvolvimento dos trabalhos e sua forma de organização, grau de centralização e descentralização, comprometimento com a estratégia global da instituição e forma de captação e distribuição da informação. Em contrapartida, os aspectos grau de autonomia, forma de distribuição do trabalho, relacionamento interpessoal e nível de diálogo, conhecimentos e habilidades, e susceptibilidade a mudanças tendem para a gestão contemporânea.

Essa divergência de percepção é associada pela autora, por um lado, às conseqüências das ações dos gerentes sobre os subordinados, as quais podem dar a esses uma sensação de autoritarismo, incapacidade decisória, falta de diálogo e outras disfunções. A autora ressalta:

a expectativa do subordinado seria a possibilidade de ter mais autonomia, de maior participação no processo decisório e na definição de projetos, metas e programas a serem implantados na instituição, de opinarem sobre a consecução das tarefas, sobre a reorganização das estruturas e de participarem das políticas de comunicação, pessoal e social. Eles gostariam de ser mais ouvidos, de ter mais responsabilidades, de desenvolver e aplicar seus talentos, enfim de ter mais autoridade profissional (Magalhães; 2001:167).

Por outro lado, a autora avalia que a percepção dos gerentes de ter uma postura contemporânea parecer ser muito mais uma aspiração do perfil que eles gostariam de ter do que, de fato, o que na realidade conseguem ser. Em relação ao fato de a alta administração partilhar dessa percepção, a autora aponta que esse é um indicativo de que os gerentes da instituição vêm buscando caminhar, talvez em ritmo ainda lento, em direção aos conceitos da gestão contemporânea.

Magalhães (2001:171) explica que o Banco Central está em fase de transição:

A aparente incongruência entre as percepções de gerentes e funcionários quanto a um 'estilo', um perfil gerencial mais tradicionalista em contraste com o mais contemporâneo, faz aparecer um estilo em tempo de transição; é a síntese da transição do tempo se realizando nos sujeitos: os funcionários, aspirando e se manifestando e os gerentes, em busca do dever ser. Logo, é possível que as expectativas de ambos os grupos estejam orientadas para um rumo comum de transformação. Nesse momento, se concretiza o espaço do Banco Central como uma rede de conexões entre gerentes e funcionários e que parece ser o sentido do porvir".

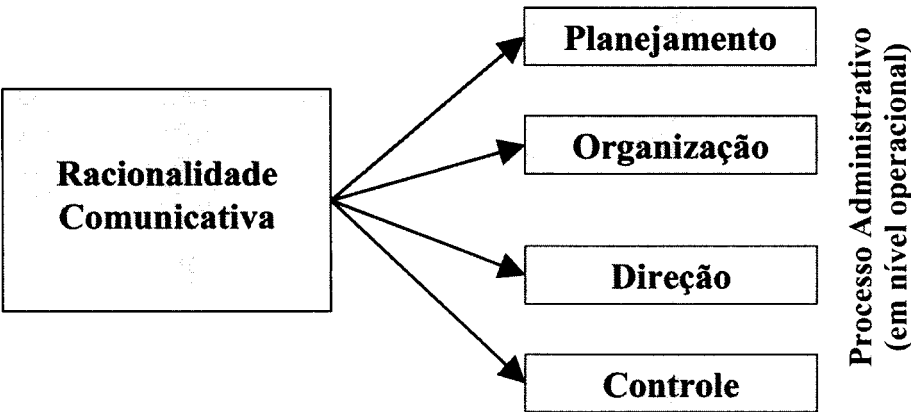
A autora faz sua leitura dessas diferenças de percepções em função de um contexto de transformações, o que confirma que o Banco Central está com seu estilo de gestão e cultura organizacional em transição, como já havia sido evidenciado na pesquisa longitudinal de aspectos da cultura organizacional mensurados nos anos de 1995, 1997 e 1999. Considerar esse momento de transição vivenciado pela instituição é fundamental para compreender os resultados obtidos na pesquisa realizada neste trabalho, tanto no que se refere à avaliação do exercício das funções administrativas como da própria existência da racionalidade comunicativa.

2. METODOLOGIA

O objetivo desta pesquisa, conforme referenciado na introdução, é analisar como se configuram as funções administrativas de planejamento, organização, direção e controle, nas equipes funcionais em nível operacional do Banco Central do Brasil, em função do grau de racionalidade comunicativa que referencia a ação gerencial.

A partir da revisão de literatura, foi elaborado o modelo de pesquisa adotado nesta dissertação, o qual encontra-se ilustrado na Figura 4. Esse modelo pressupõe que a racionalidade comunicativa é uma preditora das funções que compõem o processo administrativo, em nível operacional. Portanto, o instrumento compreende a avaliação de cinco grandes construtos: Racionalidade Comunicativa; Planejamento Operacional; Organização Operacional; Direção Operacional e Controle Operacional.

Figura 4: Modelo de Pesquisa: A influência da Racionalidade Comunicativa no Processo Administrativo



Tendo em vista a classificação apresentada por Vergara (2000), essa pesquisa é considerada, quanto aos fins, como explicativa, pois, nos termos em que está delimitada, têm como objetivo discutir como os atributos das funções administrativas de

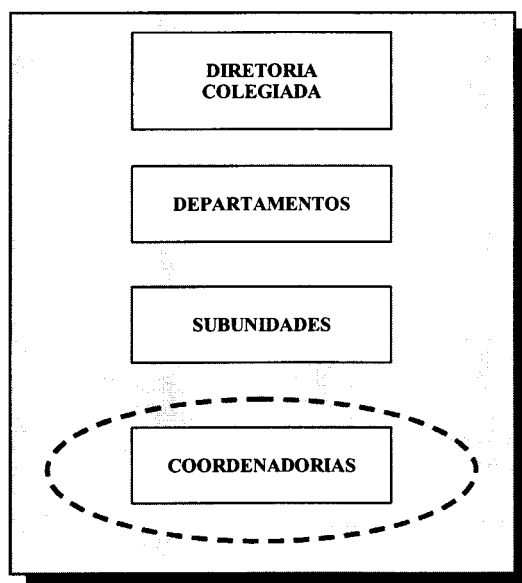
planejamento, organização, direção e controle são influenciados pelo nível de racionalidade comunicativa que referencia a ação gerencial.

Ainda tendo como referência a classificação de Vergara (2000), quanto aos meios, a presente pesquisa envolveu a utilização dos seguintes procedimentos:

- a) estudo de caso, pois o levantamento das evidências empíricas e a posterior análise estarão direcionados para o caso de uma instituição pública específica: o Banco Central do Brasil;
- b) pesquisa bibliográfica necessária para a fundamentação teórica;
- c) pesquisa documental na referida instituição para a fundamentação prática do estudo;
- d) pesquisa de campo, pois, a etapa de coleta de dados envolveu a aplicação de questionário aos sujeitos de pesquisa que compuseram a amostra.

Neste estudo, foram pesquisadas equipes funcionais em nível operacional no Banco Central do Brasil. Nessa instituição, os estratos organizacionais são basicamente quatro: diretoria colegiada (estratégico), departamentos e subunidades (tático) e as coordenadorias, as quais representam o nível operacional no qual foi desenvolvida a pesquisa, conforme ilustrado na Figura 5.

Figura 5: Os estratos organizacionais do Banco Central do Brasil e o foco de análise



O nível operacional foi escolhido pelo fato de ser nesse nível que ocorre a interação direta entre aqueles que desempenham funções gerenciais e os demais membros das equipes de trabalho. O contato dos membros das equipes operacionais com os ocupantes dos postos gerenciais dos níveis estratégico e tático ocorre, na maior parte das vezes, pela mediação de pelo menos um nível gerencial intermediário. Ou seja, o nível operacional é a arena onde se constituem os embates diários da execução das atividades e também do exercício das funções administrativas. Conforme destacado por Tenório (1997:24):

No *nível operacional* ou de *execução* são realizadas as atividades necessárias ao cumprimento dos objetivos da organização. Refere-se, portanto, às unidades ou pessoas diretamente responsáveis pela produção de bens ou pela prestação de serviços. Neste nível são resolvidos os problemas do dia-a-dia e são especificados detalhes sobre a melhor forma de realizar o trabalho. Em algumas organizações são os próprios empregados que tomam essas decisões.

O universo de pesquisa compreende, pois, os componentes administrativos do Banco Central denominados “Coordenadorias”, as quais representam as unidades gerenciais básicas da instituição (Banco Central do Brasil, 2002b). Foram definidos como sujeitos de pesquisa os servidores do Banco Central que trabalham nesses componentes e que não exercem a função gerencial de “Coordenador”. O interesse da presente pesquisa é avaliar a percepção que esses servidores têm sobre a ação gerencial e o quanto ela está referenciada numa racionalidade comunicativa.

A seguir será apresentado, de maneira breve, o desenvolvimento do instrumento (Anexo 2) utilizado na pesquisa apresentada nesta dissertação. Trata-se de um questionário individual, aplicado por meio eletrônico (*e-mail*), uma vez que a amostra encontra-se espalhada geograficamente nas dez cidades em que o Banco Central possui representação. A população-alvo desse instrumento são os membros das equipes de trabalho em nível operacional do Banco Central do Brasil, num total de 1.458 pessoas . As medidas são realizadas por meio de escala numérica que varia de 0 a 10, ancorada nas extremidades, respectivamente, pelas expressões “Discordo totalmente da afirmativa” e “Concordo totalmente com a afirmativa”. A expressão verbal ficou limitada a comentários que os próprios pesquisados fizeram ao final do instrumento.

O questionário é de natureza perceptual, ou seja, é um questionário que mede preferências, não tendo, portanto, respostas consideradas certas ou erradas. As instruções de seu preenchimento foram cuidadosamente descritas, principalmente em função da aplicação eletrônica, que dificulta que o pesquisado faça perguntas durante o preenchimento. Foi realizado um piloto da aplicação do questionário, do qual participaram 15 servidores do Banco Central. Como resultado desse teste, procedeu-se à adequação vocabular dos itens. É importante destacar que a seleção final dos itens só foi feita após a aplicação e a realização da análise fatorial dos resultados obtidos.

O questionário foi aplicado à população-alvo no período de 21 a 23 de agosto de 2002. Nessa primeira aplicação foram obtidas 289 respostas. Entretanto, decidiu-se realizar um novo envio do questionário àqueles que até então não haviam respondido. Tal decisão foi tomada pelo fato de que, como ainda não se sabia quantos fatores seriam formados, considerou-se como parâmetro o número de 10 sujeitos por item. Como o questionário possui 30 itens considerou-se, como mínimo, o número de 300 respondentes. Esse quantitativo obedece ao mínimo de 200 respondentes desejáveis para uma análise fatorial (Pasquali, 1999). Após a segunda aplicação, realizada no dia 03 de setembro de 2002, o número de respostas chegou a 351.

A tabulação desses questionários em planilha eletrônica gerou o banco de dados brutos da pesquisa. A preocupação inicial foi quanto à verificação da acuracidade desse banco de dados. De fato, essa preocupação com a correção dos dados de entrada esteve presente ao longo de todo o processo de construção do banco de dados. Preliminarmente, na elaboração da planilha eletrônica, que serviu de base para a tabulação dos questionários, foram vinculadas às células fórmulas para a validação dos dados digitados. Desta forma, o *software* admitiu a entrada apenas dos dados constantes na faixa especificada como válida para cada variável. Ainda assim, após a digitação foi feita a conferência dos dados tabulados constantes na planilha eletrônica com os dados originais dos questionários para validação final do banco de dados brutos. Para as análises estatísticas descritivas e multivariadas realizadas a partir desse banco de dados foi utilizado o *software* SPSS, versão 11.0.

O objetivo do instrumento de coleta de dados é mensurar os atributos das funções do processo administrativo, bem como o grau de racionalidade comunicativa que referenciam a ação gerencial em nível operacional no Banco Central do Brasil. Os itens que o compõe foram gerados a partir de revisão de literatura específica da área.

Para cada aspecto, foram levantadas as características que seriam mensuradas, a fim de facilitar a construção dos itens. No quadro 1 são apresentados os construtos, os aspectos abordados na literatura, bem como o que foi mensurado em relação a cada aspecto estudado, e o respectivo item do questionário a que se vincula.

QUADRO 1: Variáveis a serem pesquisadas e os respectivos itens do questionário

Construtos	Aspectos abordados na literatura	O que mensurar em cada aspecto	Itens
PLANEJAMENTO OPERACIONAL	Definição dos objetivos de trabalho	Existência	1
		Compreensão	2
		Dinamismo	3
	Definição dos procedimentos de trabalho	Existência	4
		Compreensão	5
		Dinamismo	6
ORGANIZAÇÃO OPERACIONAL	Distribuição do trabalho	Existência	7
		Adequação	8
		Equilíbrio	9
		Efetividade	10
	Distribuição dos recursos materiais	Equilíbrio	11
		Funcionalidade	12
DIREÇÃO OPERACIONAL	Compartilhamento das decisões	Existência	13
		Relevância	14
	Coordenação geral do trabalho	Existência	15
		Efetividade	16
		Feedback gerencial	17
		Feedback dos pares	18
CONTROLE OPERACIONAL	Avaliação dos resultados	Frequência	19
		Sistematização	20
	Definição de ações corretivas	Existência	21
		Sistematização	22
RACIONALIDADE COMUNICATIVA	Interação comunicativa	Intensidade	23
		Direção	24
	Intersubjetividade	Reciprocidade	25
		Simetria	26
	Argumentação	Debate	27
		Desempenho	28
	Entendimento	Consenso	29
		Acordo	30

Tendo em vista as delimitações de ordem teórica e prática e as opções metodológicas apresentadas, a presente pesquisa apresenta as seguintes limitações:

- a) realização do estudo em uma instituição pública, limitando, portanto, a extrapolação das conclusões para organizações empresariais e instituições privadas;
- b) impossibilidade de serem pesquisadas as equipes de trabalho em todos os estratos organizacionais, o que limita a extrapolação das conclusões para os níveis tático e estratégico;
- c) realização de um estudo de corte transversal que impossibilita a investigação de fatores antecedentes e da possível evolução dos níveis de racionalidade comunicativa da ação gerencial;
- d) não consideração dos efeitos do grau de racionalidade comunicativa sobre os resultados do trabalho realizado pela equipe em termos dos produtos e serviços que essas geram, limitando-se a análise a aspectos endógenos às equipes.

3. RESULTADOS

Para a análise dos dados coletados foi adotada a seguinte sequência de procedimentos: (a) limpeza do banco de dados; (b) análise fatorial; (c) análise descritiva dos escores fatoriais; (d) teste t para comparação de médias a partir das variáveis tempo de trabalho na instituição e cargo ocupado; (e) análise de normalidade; e (f) análise de regressão e correlação.

3.1 Limpeza do banco de dados

A limpeza do banco de dados envolveu a recuperação de dados omissos (*missings*), ou seja, daquelas informações constantes em branco nos questionários, bem como a análise de *outliers*. Os dados omissos foram substituídos pela média da variável, pois a quantidade de questionários que registraram dados em branco foi significativamente pequena. O banco de dados registrou menos de 1% de dados omissos e, considerando-se a análise de *missings* individualmente para cada questão, a que teve maior frequência tinha apenas quatro questionários com dados em branco. Além disso, não houve nenhum tipo de padrão de ocorrência de dados omissos que viesse a comprometer algum item do instrumento.

Para o tratamento de *outliers* multivariados, foi adotado como critério de identificação a distância Mahalanobis, conforme Tabachnick e Fidell (1996). Por meio do software SPSS foram realizadas seis rodadas de identificação e exclusão dos casos classificados como *outliers* multivariados. Assim, foram selecionados para continuar compondo o estudo 267 sujeitos. Em seguida, foram identificados os *outliers* univariados extremos entre esses 267 questionários restantes, tendo sido identificados e retirados do

banco de dados dois casos. Passou-se a trabalhar, portanto, com um banco de dados limpo (sem dados omissos e sem *outliers*) contando com 265 respondentes válidos.

Embora tenha havido uma supressão de 24,5% dos sujeitos, a limpeza do banco de dados é fundamental para dar confiabilidade aos resultados da análise fatorial e da regressão (Pasquali, 1999; Tabachnick e Fidell, 1996). Vale esclarecer que a quantidade de questionários válidos (265) atende tanto ao mínimo exigido para a análise fatorial (200) como para a regressão (50 por fator, totalizando 250 questionários, uma vez que foram constatados 5 fatores).

3.2 Análise fatorial

A partir desse banco de dados foram realizados os procedimentos estatísticos para a verificação da fidedignidade do instrumento em relação a cada construto incluído no modelo de pesquisa adotado. Como esse modelo pressupõe a existência dos fatores Racionalidade Comunicativa, Planejamento, Organização, Direção e Controle Operacionais, nas seções seguintes são apresentados os resultados da análise para cada um desses construtos.

Os procedimentos estatísticos de análise multivariada desenvolvidos nesta seção têm como objetivo avaliar, a partir dos dados coletados, como os itens do instrumento estão agrupados e se estão ou não confirmados os fatores inicialmente supostos. Dessa maneira, as análises realizadas tiveram como foco: (a) a verificação da fatorabilidade das matrizes de correlações bivariadas entre os itens; (b) a avaliação do número de fatores que se pode extrair de cada matriz; (c) a validação dos itens que compõem as estruturas dos fatores; (d) a validação das escalas como instrumentos de medida dos construtos.

O ponto de partida para a análise dos resultados foram as matrizes de correlações bivariadas entre os itens componentes dos fatores, as quais foram construídas

pelo método de análise dos componentes principais (PC). A análise de componentes principais difere da análise fatorial. A primeira avalia a covariância das variáveis e extrai componentes, enquanto a segunda extrai fatores. A função da análise dos componentes consiste em expressar uma série de variáveis observadas como função linear de variáveis hipotéticas (chamadas componentes), as quais apresentam-se ortogonais entre si (Pasquali, 2002:60). A avaliação da fatorabilidade das matrizes teve como parâmetros a medida de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e a existência de correlações entre os itens superiores a 0,30 (Pasquali, 1999).

Quanto ao número de fatores, o primeiro parâmetro adotado foi o valor do determinante, pois esse valor quanto mais próximo de zero indica a unifatorialidade da matriz. A confirmação do número de fatores em cada construto foi determinada pelo critério de Kaiser, que especifica um valor de *eigenvalue* maior que 1 para constituição de um fator.

Para a validação dos itens como integrantes do fator foram considerados os valores das comunalidades e das cargas fatoriais. Quanto maior o valor da comunalidade, maior é a proporção da variância compartilhada do item com os demais itens do fator e, portanto, melhor é a avaliação do item para representação do construto. A medida do quanto cada item contribui para a composição do fator é determinada pelo valor das cargas fatoriais. Segundo a classificação de Comrey, apresentada por Pasquali (2002), são consideradas boas cargas fatoriais acima 0,55; valores acima 0,63 são muito bons e acima de 0,71 são consideradas como excelentes.

A validação da escala é dada pelo valor do Alfa de Cronbach, que representa o índice de confiabilidade da escala, e pela verificação do percentual de variância explicada pelo construto. Quanto mais próximo de 1 é o valor de α , maior é a confiabilidade da escala. Para as cinco escalas, foram calculados os valores dos Alfas de Cronbach com a

supressão individual de cada um dos itens que compõem a escala para avaliar se, na hipótese de supressão do item, haveria ganho de confiabilidade da escala.

A distribuição das variáveis das cinco escalas não atende aos critérios de normalidade, o que pôde ser visto pelos *boxplots*, pelos valores de assimetria e curtose e pelos histogramas. Porém, segundo Pasquali (2002:47), a Análise Fatorial não demanda que os dados se distribuam normalmente, por ser uma técnica multivariada robusta.

Nas seções seguintes são detalhados os resultados de todos os parâmetros para os construtos integrantes do modelo adotado nesta pesquisa. Dois pontos merecem destaque especial. Em primeiro lugar, os resultados da análise fatorial permitem afirmar que todos os itens do instrumento são considerados válidos na representação dos fatores. Além disso, as escalas de Racionalidade Comunicativa, Planejamento, Organização, Direção e Controle Operacionais foram validadas com uma estrutura unifatorial e apresentaram excelentes indicadores de confiabilidade, como resumido na Tabela 1. Esses resultados são extremamente importantes para o estudo, pois, estando as escalas estatisticamente validadas, tem-se a garantia da fidedignidade das medidas obtidas pela aplicação do instrumento.

Tabela 1: principais resultados da análise fatorial

ESCALA	KMO	α DE CRONBACH	VARIÂNCIA TOTAL EXPLICADA (%)
Racionalidade Comunicativa	0,929	0,954	75,5%
Planejamento Operacional	0,810	0,924	67,2%
Organização Operacional	0,776	0,884	57,7%
Direção Operacional	0,796	0,912	64,6%
Controle Operacional	0,819	0,946	81,7%

3.2.1 Escala de racionalidade comunicativa

O construto Racionalidade Comunicativa foi estruturado por oito itens que compreendem os seguintes aspectos: Interação Comunicativa, Intersubjetividade, Argumentação e Entendimento; cada aspecto contemplando dois itens do questionário. A Tabela 2 mostra a composição do construto, apresentando os itens e os respectivos valores de média e desvio padrão.

Tabela 2: composição do construto Racionalidade Comunicativa

CÓDIGO	DESCRIÇÃO	MÉDIAS	DESVIO PADRÃO
RACION1	Existe um fluxo de comunicação intenso na minha equipe	6,50	2,26
RACION2	O fluxo de comunicação na minha equipe se dá em dupla direção: do(a) coordenador(a) para a equipe e da equipe para o(a) coordenador(a)	6,62	2,26
RACION3	Na minha equipe, há o reconhecimento do direito de todos os membros participarem das discussões relativas ao trabalho	7,34	2,29
RACION4	Todos os membros da minha equipe recebem as informações necessárias para participarem das discussões relativas ao trabalho	6,82	2,28
RACION5	Na minha equipe existe abertura para o debate	7,53	2,19
RACION6	Na minha equipe, todos os membros têm competência para argumentar sobre suas idéias e posições	7,45	1,91
RACION7	Na conclusão dos debates que ocorrem na minha equipe, o que prevalece é o consenso	6,92	2,19
RACION8	Nas decisões tomadas na minha equipe, o que prevalece é o melhor argumento	6,69	2,19

O item que obteve média mais baixa (6,5) foi o que mensura a intensidade do fluxo de comunicação, enquanto que a menor discrepância de dados (menor desvio-padrão) se deu no item relativo ao desempenho da argumentação (1,91). A matriz das correlações entre os itens confirma a fatorabilidade (correlações bivariadas maiores que 0,30 e KMO de 0,929, considerado um valor “maravilhoso” de acordo com a

classificação de Kaiser (1974, apud Pasquali, 2002:49). O valor do determinante próximo de zero indica estrutura unifatorial.

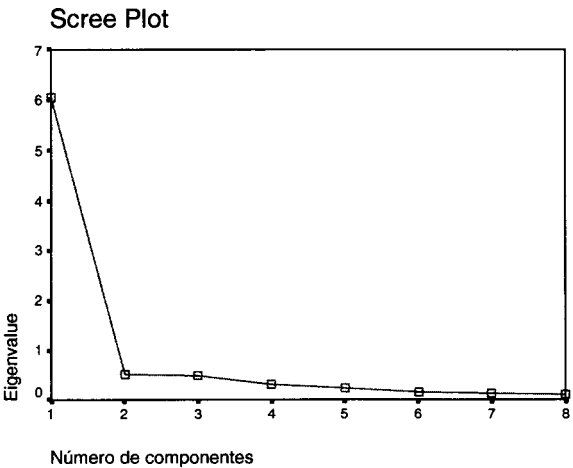
Tabela 3: Matriz de correlações para o construto Planejamento Operacional

	RACION1	RACION2	RACION3	RACION4	RACION5	RACION6	RACION7	RACION8
RACION1	1,000							
RACION2	0,852	1,000						
RACION 3	0,749	0,766	1,000					
RACION 4	0,755	0,791	0,864	1,000				
RACION 5	0,731	0,762	0,878	0,833	1,000			
RACION 6	0,584	0,592	0,652	0,591	0,657	1,000		
RACION7	0,657	0,729	0,762	0,741	0,808	0,632	1,000	
RACION8	0,617	0,662	0,728	0,699	0,754	0,536	0,761	1,000

Método: componentes principais
Determinante = 0,00002467
Medida de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) = 0,929

Os resultados da análise dos componentes principais confirmam a estrutura unifatorial, pois apenas um componente (com *Eigenvalue* de 6,059) satisfaz o critério de Kaizer, o que pode ser visualizado por meio do *scree plot* seguinte. Portanto, a matriz é bastante favorável à análise fatorial, sendo extraído um fator.

Gráfico 1: Scree plot da análise fatorial do construto Racionalidade Comunicativa



Para validação dos itens e da escala foram calculados os valores das comunalidades, das cargas fatoriais, do Alfa de Cronbach e da variância total explicada por meio do método de fatoração do eixo principal, como mostra a Tabela 4.

Tabela 4: Estrutura da escala de Racionalidade Comunicativa

Código	Descrição	Comunalidade (h ₂)	Carga fatorial	α sem o item
RACION1	Existe um fluxo de comunicação intenso na minha equipe	,830	,689	,949
RACION2	O fluxo de comunicação na minha equipe se dá em dupla direção: do(a) coordenador(a) para a equipe e da equipe para o(a) coordenador(a).	,870	,757	,946
RACION3	Na minha equipe, há o reconhecimento do direito de todos os membros participarem das discussões relativas ao trabalho	,920	,847	,943
RACION4	Todos os membros da minha equipe recebem as informações necessárias para participarem das discussões relativas ao trabalho	,897	,804	,945
RACION5	Na minha equipe existe abertura para o debate	,924	,854	,943
RACION6	Na minha equipe, todos os membros têm competência para argumentar sobre suas idéias e posições	,697	,486	,956
RACION7	Na conclusão dos debates que ocorrem na minha equipe, o que prevalece é o consenso	,856	,733	,947
RACION8	Nas decisões tomadas na minha equipe, o que prevalece é o melhor argumento	,794	,631	,951

Método: fatoração do eixo principal
α de Cronbach = 0,954
Variância total explicada = 75,5%

A análise dessa tabela permite concluir que: (a) todos os itens são bons elementos para composição do fator (elevadas comunalidades), (b) quanto à consistência interna do fator, a supressão dos itens não aumenta a confiabilidade da escala (α sem o item é menor, igual ou insignificamente maior do que o α da escala), (c) a escala é

consistente (valores do α sem o item são próximos uns dos outros), (d) todos os itens ficam validados como integrantes do fator (elevadas cargas fatoriais).

Portanto, a escala foi validada como medida de Racionalidade Comunicativa, pois apresentou um Alfa de Cronbach de 0,954, tendo conseguido explicar 72,51% da variância total das respostas, ambos valores considerados bastante altos (Tabachnick e Fidell, 1996).

3.2.2 Escala de Planejamento Operacional

O construto Planejamento Operacional é composto por seis itens que compreendem os aspectos de definição dos objetivos e dos procedimentos de trabalho. Esses itens e suas respectivas médias e desvios-padrão são mostrados na Tabela 5.

Tabela 5: composição do construto Planejamento Operacional

CÓDIGO	DESCRIÇÃO	MÉDIAS	DESVIO PADRÃO
PLANEJA1	Na minha equipe, os objetivos de cada trabalho estão definidos	7,28	2,09
PLANEJA2	Os objetivos de trabalho são compreendidos por todos os membros da equipe	6,93	1,97
PLANEJA3	Sempre que necessário, são realizadas alterações nos objetivos de trabalho	6,86	2,08
PLANEJA4	Na minha equipe, os procedimentos de trabalho estão definidos	7,03	2,12
PLANEJA5	Os procedimentos de trabalho são compreendidos por todos os membros da equipe	6,60	2,09
PLANEJA6	Os procedimentos de trabalho são modificados sempre que necessário	6,94	2,10

A fatorabilidade do construto é confirmada por meio dos resultados apresentados na matriz de correlações, que apresenta um valor de KMO de 0,81. Todas as correlações bivariadas alcançaram valores superiores a 0,30. Como indicativo de uma

estrutura unifatorial tem-se o valor extremamente baixo do determinante, como mostra a Tabela 6.

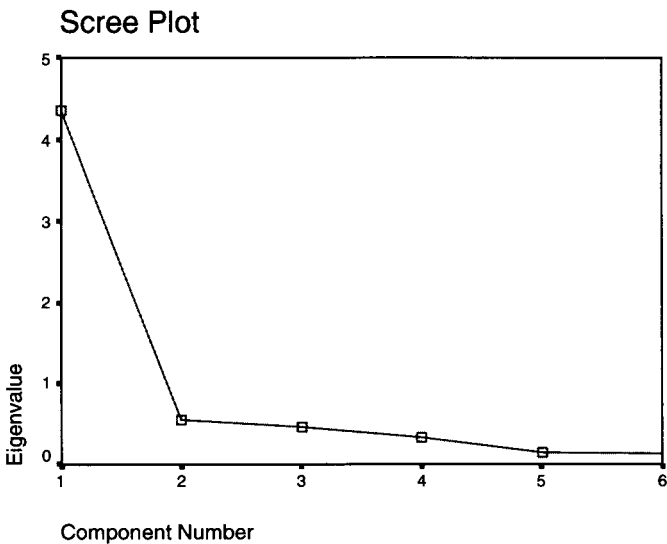
Tabela 6: Matriz de correlações para o construto Planejamento Operacional

	PLANEJA1	PLANEJA2	PLANEJ3	PLANEJA4	PLANEJA5	PLANEJA6
PLANEJA1	1,000					
PLANEJA2	,744	1,000				
PLANEJA3	,633	,658	1,000			
PLANEJA4	,709	,650	,637	1,000		
PLANEJA5	,556	,704	,606	,772	1,000	
PLANEJA6	,578	,586	,799	,737	,700	1,000

Método: componentes principais
Determinante = 0,0007731
Medida de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) = 0,81.

A estrutura unifatorial do construto foi confirmada pelos resultados da análise dos componentes principais. Apenas um componente com Eigenvalue de 4,358 satisfaz ao critério de Kaiser, o que pode ser visualizado por meio do gráfico 2. Dessa maneira, conclui-se que, a matriz é bastante favorável à análise fatorial, sendo extraído um único fator. Em outras palavras, os seis itens do instrumento elencados para a composição deste construto de fato podem ser reduzidos a um traço latente mais amplo que é representado pelo fator Planejamento Operacional.

Gráfico 2: Scree Plot da análise fatorial do construto Planejamento



Na Tabela 7 são descritos os valores encontrados para os cinco parâmetros adotados para a validação dos itens e da escala: comunalidade, carga fatorial, análise da consistência interna do fator, Alfa de Cronbach e variância total explicada. Todos os cinco extraídos pelo Método de Fatoração pelo Eixo Principal.

Tabela 7 – estrutura da escala de Planejamento Operacional

Código	Descrição	Comunalidade (h ₂)	Carga fatorial	α sem o item
PLANEJA1	Na minha equipe, os objetivos de cada trabalho estão definidos	,605	,778	,916
PLANEJA2	Os objetivos de trabalho são compreendidos por todos os membros da equipe	,659	,812	,911
PLANEJA3	Sempre que necessário, são realizadas alterações nos objetivos de trabalho	,659	,812	,912
PLANEJA4	Na minha equipe, os procedimentos de trabalho estão definidos	,748	,865	,905
PLANEJA5	Os procedimentos de trabalho são compreendidos por todos os membros da equipe	,666	,816	,911
PLANEJA6	Os procedimentos de trabalho são modificados sempre que necessário	,695	,834	,909

Método: fatoração do eixo principal
α de Cronbach = 0,924
Variância total explicada = 67,2%

Da análise da tabela depreende-se que todos os itens são bons elementos para composição do fator, pois as comunalidades são elevadas. Outra evidência de que todos os itens são necessários é que a supressão de qualquer um dos seis itens significaria uma perda de confiabilidade da escala, pois os seis valores dos α sem o item sofrem redução em relação ao α de Cronbach. Além disso, esses valores estando muito próximos uns dos outros indicam que a escala é consistente. As elevadas cargas fatoriais validam todos os itens como integrantes do fator.

A escala foi validada como medida de Planejamento Operacional, pois apresentou um Alfa de Cronbach de 0,924, tendo conseguido explicar 67,2% da variância total das respostas.

3.2.3 Escala de Organização Operacional

O construto Organização Operacional foi estruturado por seis itens que compreendem os aspectos de distribuição do trabalho e dos recursos materiais. Esses itens e os resultados da estatística descritiva preliminar são descritos na Tabela 8.

Tabela 8 – composição do construto Organização Operacional

CÓDIGO	DESCRIÇÃO	MÉDIAS	DESVIO PADRÃO
ORGANIZ1	Há definição clara dos trabalhos sob responsabilidade de cada um dos membros da equipe.	7,23	1,94
ORGANIZ2	Há preocupação com a adequação do tipo de trabalho ao perfil individual do servidor.	5,97	2,56
ORGANIZ3	A quantidade de trabalho está distribuída equilibradamente entre os membros da equipe.	6,12	2,28
ORGANIZ4	A forma como o trabalho está distribuído tem contribuído para o bom desempenho da equipe.	6,59	2,10
ORGANIZ5	Os recursos materiais estão distribuídos equilibradamente entre os membros da equipe.	7,80	1,88
ORGANIZ6	Os recursos materiais estão distribuídos de forma a facilitar a realização das atividades da equipe.	7,73	1,75

A matriz das correlações entre os itens confirma a sua fatorabilidade (correlações bivariadas maiores que 0,30 e KMO de 0,776). Pelo método dos componentes principais, obtém-se um determinante próximo de zero, indicando estrutura unifatorial para o construto Organização Operacional, como mostrado na Tabela 9.

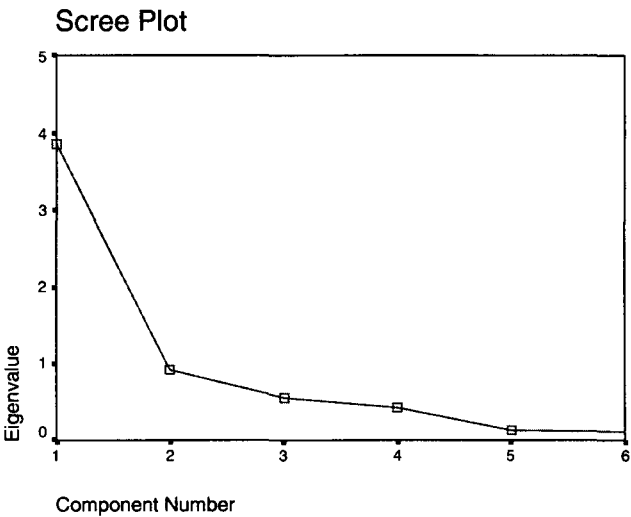
Tabela 9 - Matriz de correlações para o construto Organização Operacional

	ORGANIZ1	ORGANIZ2	ORGANIZ3	ORGANIZ4	ORGANIZ5	ORGANIZ6
ORGANIZ1	1,000					
ORGANIZ2	,561	1,000				
ORGANIZ3	,564	,503	1,000			
ORGANIZ4	,682	,606	,851	1,000		
ORGANIZ5	,441	,486	,481	,506	1,000	
ORGANIZ6	,479	,505	,486	,542	,877	1,000

Método: componentes principais
Determinante = 0,00126
Medida de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) = 0,776

Os resultados da análise dos componentes principais confirmam a estrutura unifatorial, pois apenas um componente (com *Eigenvalue* de 3,865) satisfaz o critério de Kaiser, o que pode ser visualizado por meio do gráfico 3. A análise do *scree plot* e dos valores dos *Eigenvalues* permitem inferir que a matriz é bastante favorável à análise fatorial, sendo extraído um fator.

Gráfico 3: Scree Plot da análise fatorial do construto Organização Operacional



Para validação dos itens e da escala foram calculados os valores das comunalidades, das cargas fatoriais, do α de Cronbach e da variância total explicada por meio do método de fatoração do eixo principal. Os resultados obtidos para a escala de Organização Operacional são apresentados na Tabela 10.

Tabela 10 – estrutura da escala de Organização Operacional

CÓDIGO	DESCRIÇÃO	Comunalidade (h ₂)	Carga fatorial	α sem o item
ORGANIZ1	Há definição clara dos trabalhos sob responsabilidade de cada um dos membros da equipe.	,511	,715	,866
ORGANIZ2	Há preocupação com a adequação do tipo de trabalho ao perfil individual do servidor.	,478	,691	,876
ORGANIZ3	A quantidade de trabalho está distribuída equilibradamente entre os membros da equipe.	,601	,775	,860
ORGANIZ4	A forma como o trabalho está distribuído tem contribuído para o bom desempenho da equipe.	,757	,870	,843
ORGANIZ5	Os recursos materiais estão distribuídos equilibradamente entre os membros da equipe.	,531	,729	,868
ORGANIZ6	Os recursos materiais estão distribuídos de forma a facilitar a realização das atividades da equipe.	,573	,757	,864

Método: fatoração do eixo principal

α de Cronbach = 0,884

Variância total explicada = 57,7%

A análise dessa tabela permite concluir que: (a) todos os itens são bons elementos para composição do fator (elevadas comunalidades), (b) a supressão de qualquer um dos seis itens resultaria em perda de confiabilidade da escala (α sem o item é menor do que o α com o item), (c) a escala é consistente (valores do α sem o item são próximos uns dos outros), (d) em função das elevadas cargas fatoriais, todos os itens ficam validados como integrantes do fator.

Pode-se concluir a partir desses resultados que a escala foi validada como medida de Organização Operacional, pois apresentou um Alfa de Cronbach de 0,884, tendo conseguido explicar 57,7% da variância total das respostas.

3.2.4 Escala de Direção Operacional

O construto Direção Operacional foi estruturado por seis itens que compreendem os aspectos de compartilhamento das decisões e coordenação geral do trabalho, como mostra a Tabela 11.

Tabela 11 – composição do construto Direção Operacional

CÓDIGO	DESCRIÇÃO	MÉDIAS	DESVIO PADRÃO
DIREÇAO1	Na minha equipe existe compartilhamento das decisões	6,76	2,11
DIREÇAO2	Na minha equipe as decisões que são compartilhadas referem-se às questões de maior relevância para os trabalhos	6,63	2,25
DIREÇAO3	Percebo que na minha equipe há uma coordenação geral do trabalho	7,24	2,03
DIREÇAO4	A coordenação do trabalho na minha equipe contribui para a adequada realização das atividades	7,03	2,04
DIREÇAO5	Recebo feedback do(a) coordenador(a) de minha equipe em relação ao meu trabalho	6,73	2,21
DIREÇAO6	Recebo feedback dos meus colegas de equipe em relação ao meu trabalho	6,23	2,18

Como pode ser visto na tabela acima, as médias variaram entre 6,23 e 6,76, enquanto os desvios-padrão ficaram na casa de duas unidades (valores entre 2,03 e 2,18). A matriz das correlações entre os itens (Tabela 12) confirma sua fatorabilidade, pois as correlações bivariadas foram superiores a 0,30 e o KMO foi de 0,796. A estrutura unifatorial é confirmada pelo valor do determinante próximo de zero.

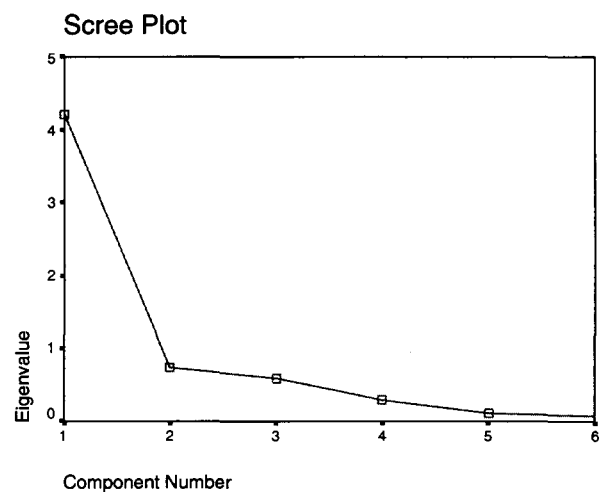
Tabela 12 - Matriz de correlações para o construto Direção Operacional

	DIREÇAO1	DIREÇAO2	DIREÇAO3	DIREÇAO4	DIREÇAO5	DIREÇAO6
DIREÇAO1	1,000					
DIREÇAO2	,890	1,000				
DIREÇAO3	,669	,661	1,000			
DIREÇAO4	,637	,649	,932	1,000		
DIREÇAO5	,547	,521	,684	,676	1,000	
DIREÇAO6	,503	,503	,526	,527	,646	1,000

Método: componentes principais
Determinante = 0,0003926
Medida de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) = 0,796

Os resultados da análise dos componentes principais confirmam a estrutura unifatorial, pois apenas um componente (com *Eigenvalue* de 4,209) satisfaz o critério de Kaiser, o que pode ser visualizado por meio do *scree plot* (gráfico 4). A conclusão é de que a matriz é favorável à análise fatorial, sendo extraído um fator único.

Gráfico 4: Scree Plot da análise fatorial do construto Direção Operacional



Utilizando-se o método de fatora  o do eixo principal, para a valida  o dos itens e da escala foram calculados: os valores das comunalidades, as cargas fatoriais, o valor do Alfa de Cronbach e a vari  ncia total explicada.

Tabela 13 – estrutura da escala de Direção Operacional

CÓDIGO	DESCRIÇÃO	Comunalidade (h ₂)	Carga fatorial	α sem o item
DIREÇAO1	Na minha equipe existe compartilhamento das decisões	,663	,814	,894
DIREÇAO2	Na minha equipe as decisões que são compartilhadas referem-se às questões de maior relevância para os trabalhos	,654	,809	,895
DIREÇAO3	Percebo que na minha equipe há uma coordenação geral do trabalho	,802	,896	,886
DIREÇAO4	A coordenação do trabalho na minha equipe contribui para a adequada realização das atividades	,772	,879	,888
DIREÇAO5	Recebo feedback do(a) coordenador(a) de minha equipe em relação ao meu trabalho	,567	,753	,901
DIREÇAO6	Recebo feedback dos meus colegas de equipe em relação ao meu trabalho	,419	,647	,915

Método: fatoração do eixo principal
α de Cronbach = 0,912
Variância total explicada = 64,6%

Todos os itens são bons elementos para a composição do fator, pois possuem elevadas comunalidades, não sendo indicada a supressão de nenhum item, uma vez que os α sem o item não ampliam a confiabilidade da escala. Além disso, a análise dessa tabela permite concluir que a escala é consistente (valores dos α sem o item são próximos uns dos outros). Todos os itens ficaram validados como integrantes do fator, em função das elevadas cargas fatoriais.

Pode-se afirmar, com segurança, que a escala foi validada como medida de Direção Operacional, pois apresentou um Alfa de Cronbach de 0,912 tendo conseguido explicar 64,6% da variância total das respostas.

3.2.5 Escala de Controle Operacional

O construto Controle Operacional foi estruturado por quatro itens que compreendem os aspectos de avaliação dos resultados e definição de ações corretivas. A tabela 14 mostra as médias e os desvios-padrão obtidos para cada item. Merece observação o fato de que os itens do construto Controle Operacional foram os que obtiveram médias mais baixas e desvios-padrão mais altos, dentre as quatro funções administrativas.

Tabela 14 – composição do construto Controle Operacional

CÓDIGO	DESCRIÇÃO	MÉDIAS	DESVIO PADRÃO
CONTROL1	Os resultados obtidos pela equipe são avaliados regularmente	5,82	2,33
CONTROL2	Existe uma sistemática para avaliação dos resultados obtidos pela equipe	5,12	2,56
CONTROL3	Quando os resultados obtidos pela equipe não são satisfatórios, são estabelecidas ações corretivas	6,01	2,38
CONTROL4	Existe uma sistemática para definição das ações corretivas dos trabalhos na minha equipe	5,09	2,31

A matriz das correlações entre os itens (Tabela 15) confirma a sua fatorabilidade (correlações bivariadas maiores que 0,30 e KMO de 0,819). Assim como nas demais funções administrativas, também no Controle Operacional foi confirmada a estrutura unifatorial uma vez que o determinante teve um valor extremamente baixo.

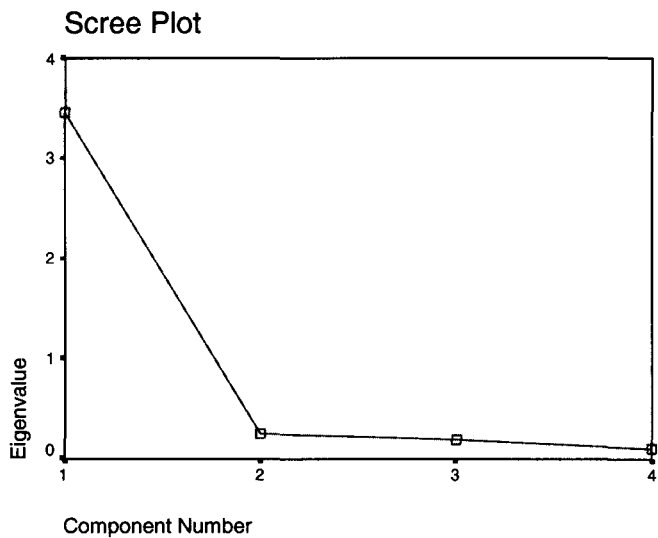
Tabela 15 - Matriz de correlações para o construto Controle Operacional

	CONTROL1	CONTROL2	CONTROL3	CONTROL4
CONTROL1	1,000			
CONTROL2	,865	1,000		
CONTROL3	,794	,765	1,000	
CONTROL4	,799	,849	,828	1,000

Método: componentes principais
Determinante = 0,00176
Medida de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) = 0,819

Confirmando os resultados da estrutura unifatorial apontada pelo determinante, a análise dos componentes principais permite observar que apenas um componente (com *Eigenvalue* de 3,45) satisfaz o critério de Kaiser, o que pode ser visualizado por meio do *scree plot* (gráfico 5). A conclusão é de que não só a matriz é fatorável, como se extrai da mesma um único fator. Ou seja, os quatro itens colocados no questionário para mensurar o Controle Operacional foram validados para a mensuração desse construto.

Gráfico 5: Scree Plot da análise fatorial do construto Controle Operacional



Assim como nos construtos anteriores, para validação dos itens e da escala de Controle Operacional foram calculados os valores das comunalidades, das cargas fatoriais, do Alfa de Cronbach e da variância total explicada por meio do método de fatoração do eixo principal. A tabela 16 mostra os resultados obtidos e evidencia a validação dos itens da escala de Controle Operacional.

Tabela 16 – estrutura da escala de Controle Operacional

CÓDIGO	DESCRIÇÃO	Comunalidade (h ₂)	Carga fatorial	α sem o item
CONTROL1	Os resultados obtidos pela equipe são avaliados regularmente	,825	,908	0,928
CONTROL2	Existe uma sistemática para avaliação dos resultados obtidos pela equipe	,848	,921	0,926
CONTROL3	Quando os resultados obtidos pela equipe não são satisfatórios, são estabelecidas ações corretivas	,756	,869	0,939
CONTROL4	Existe uma sistemática para definição das ações corretivas dos trabalhos na minha equipe	,841	,917	0,926

Método: fatoração do eixo principal
α de Cronbach = 0,946
Variância total explicada = 81,7%

A análise dessa tabela permite concluir que: (a) todos os itens são bons elementos para a composição do fator (elevadas comunalidades), (b) haveria perda de confiabilidade na supressão de qualquer um dos quatro itens (α sem o item é menor do que o α com o item), (c) a escala é consistente (valores do α sem o item são próximos uns dos outros), (d) todos os itens ficam validados como integrantes do fator (elevadas cargas fatoriais). Esses resultados indicam que a escala foi validada como medida de Controle Operacional, pois apresentou um α de Cronbach de 0,946, tendo conseguido explicar um percentual bastante elevado da variância total das respostas (81,7%).

3.2.6 Os escores fatoriais

Tendo sido validadas as escalas, foram calculados os escores fatoriais para cada um dos construtos a partir da média aritmética das notas atribuídas pelos respondentes aos itens componentes do fator. Conforme os resultados apresentados na tabela 17, todas as variáveis apresentaram valores de média, mediana e desvio-padrão

próximos, à exceção da variável Controle Operacional, que apresentou menores valores de média e mediana e um maior desvio-padrão.

Tabela 17 – Estatística descritiva dos escores fatoriais

Tempo de Banco	Racionalidade Comunicativa	Planejamento Operacional	Organização Operacional	Direção Operacional	Controle Operacional
Média	6,98	6,94	6,91	6,77	5,51
Mediana	7,38	7,00	7,00	7,00	5,75
Desvio Padrão	1,91	1,77	1,68	1,78	2,22

Nos gráficos seguintes são apresentadas as distribuições de frequência dos escores fatoriais de cada um dos cinco construtos integrantes do modelo de pesquisa.

Gráfico 6 – Distribuição de frequência para a Racionalidade Comunicativa

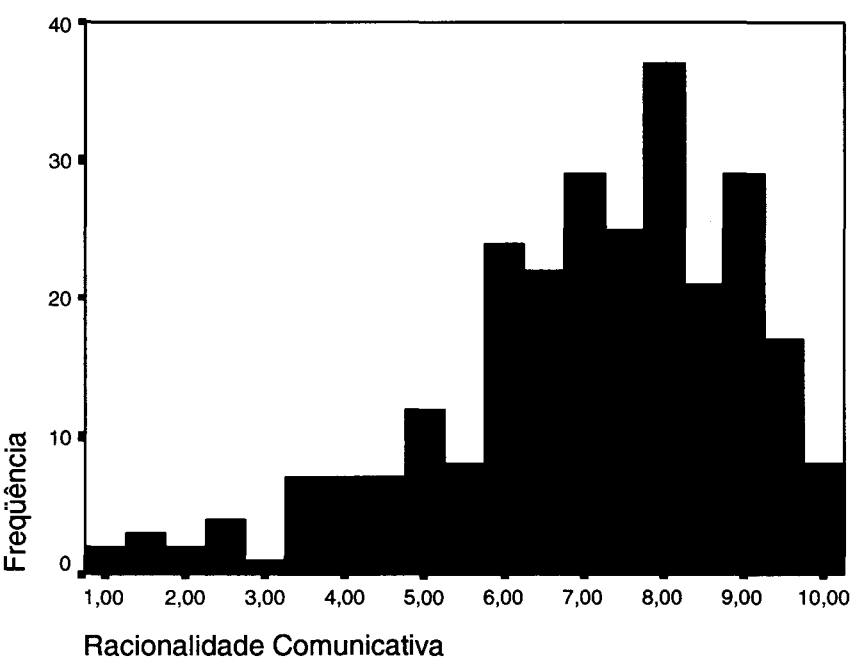


Gráfico 7 – Distribuição de frequência para o Planejamento Operacional

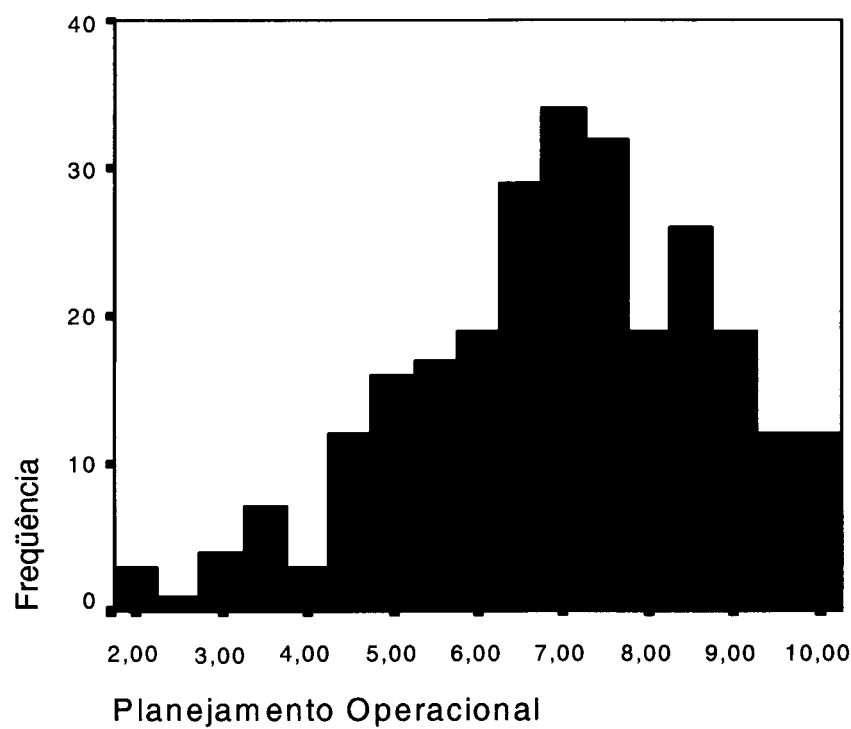


Gráfico 8 – Distribuição de frequência para a Organização Operacional

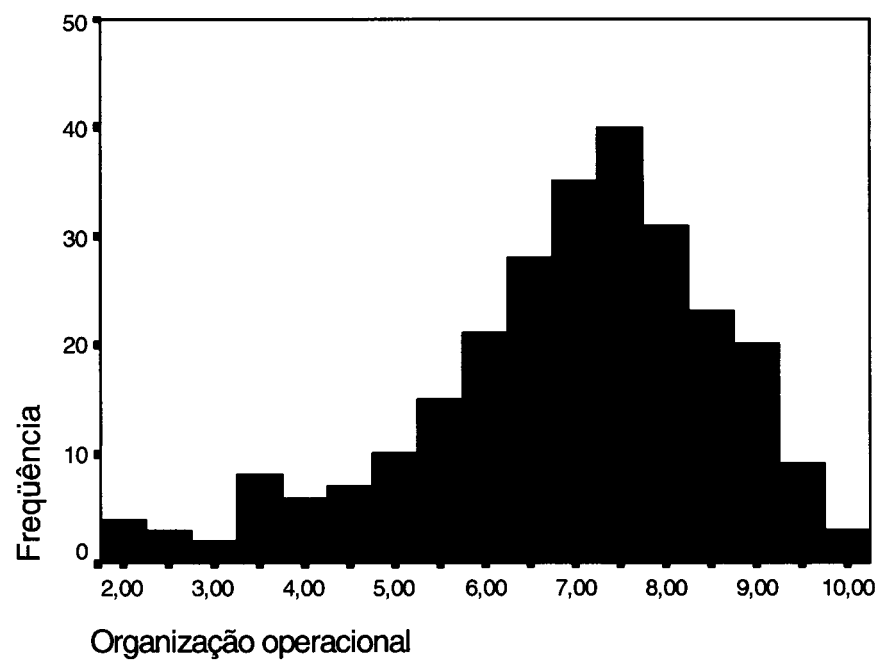


Gráfico 9 – Distribuição de frequência para a Direção Operacional

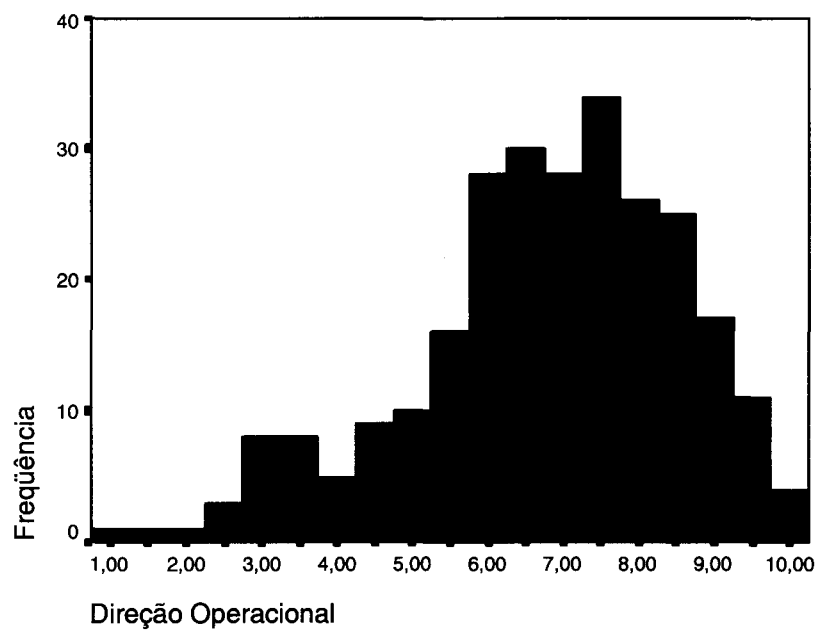
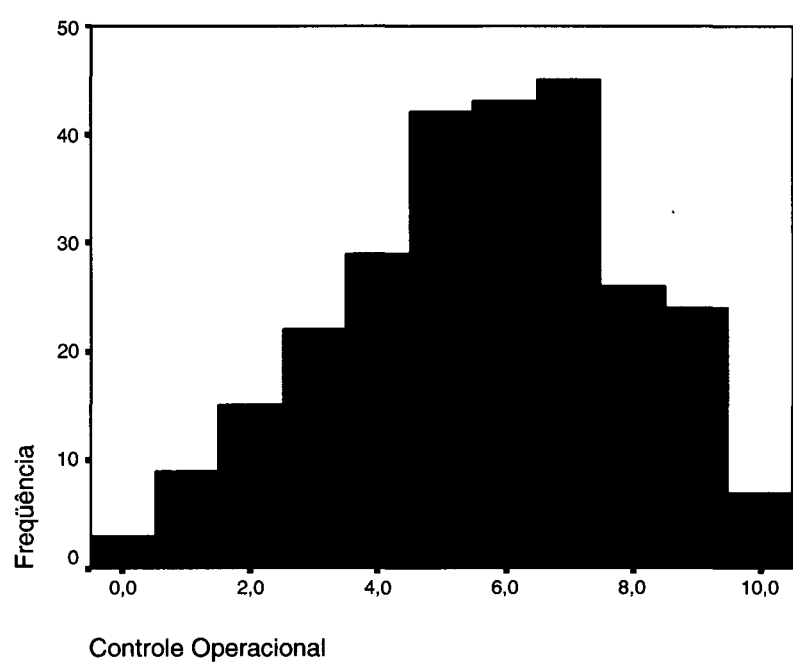


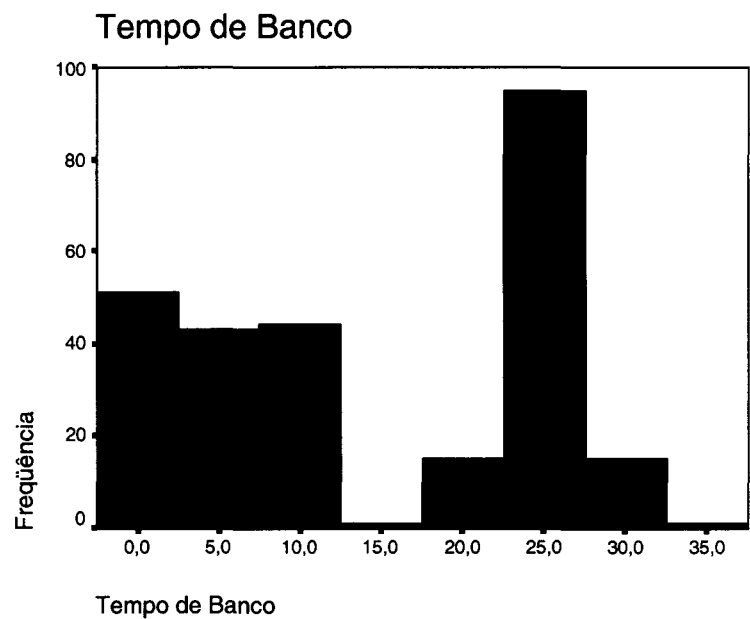
Gráfico 10 – Distribuição de frequência para o Controle Operacional



3.3 Teste t para as variáveis funcionais

Em relação à variável tempo de trabalho na instituição, foi possível constatar a existência de dois grupos distintos: um grupo de servidores com menos de 15 anos de Banco (138 casos, o que representa 52,1% da amostra) e outro com mais de 15 anos de Banco (127 casos, 47,9% da amostra), conforme é possível se visualizar por meio do gráfico 11.

Gráfico 11: Frequências relativas segundo o Tempo de Banco



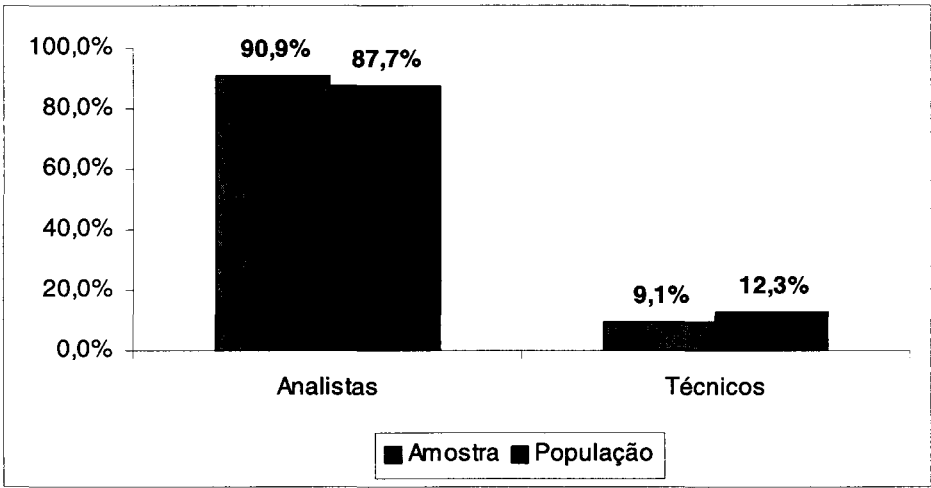
Foram calculadas as médias de cada grupo, conforme a tabela seguinte, e realizado o teste t de comparação de médias para amostras independentes. A realização do teste t é fundamental porque a simples comparação dos valores das médias dos dois grupos (até 15 anos de Banco e mais de 15 anos) pode sinalizar para uma diferença de opiniões acerca das funções administrativas e da racionalidade comunicativa que não necessariamente são significativas. De fato, como pode ser visto na tabela 18, considerando um intervalo de confiança de 95%, não foi constatada diferença significativa entre esses valores.

Tabela 18 – Percepção dos respondentes agrupados segundo o tempo de Banco

Tempo de Banco	Racionalidade Comunicativa	Planejamento Operacional	Organização Operacional	Direção Operacional	Controle Operacional
MENOS DE 15 ANOS					
Média	7,16	6,86	6,92	6,71	5,38
Desvio Padrão	1,70	1,68	1,60	1,73	2,11
MAIS DE 15 ANOS					
Média	6,79	7,02	6,90	6,83	5,65
Desvio Padrão	2,11	1,86	1,76	1,85	2,34

Em relação do à variável Cargo, foram registrados 241 analistas e 24 técnicos, o que obedece à proporção da população, conforme o gráfico 12:

Gráfico 12: comparação das proporções de analistas e técnicos na população e amostra



Novamente foi realizado o teste t de comparação de médias para amostras independentes para avaliar se há diferença significativa na percepção desses dois grupos em relação aos construtos do modelo. Da mesma forma que a variável tempo de trabalho na instituição, para um intervalo de confiança de 95%, não foi constatada diferença significativa nas médias.

Tabela 19 – Percepção dos respondentes agrupados segundo o tipo de cargo

Tempo de Banco	Racionalidade Comunicativa	Planejamento Operacional	Organização Operacional	Direção Operacional	Controle Operacional
ANALISTAS					
Média	7,73	7,42	7,78	7,49	6,06
Desvio Padrão	1,25	1,75	1,24	1,30	2,04
TÉCNICOS					
Média	6,91	6,89	6,82	6,70	5,46
Desvio Padrão	1,95	1,77	1,69	1,81	2,24

3.4 Verificação de normalidade, linearidade e homoscedasticidade

Considerando que a análise de regressão e correlação é impactada por desvios de normalidade, preliminarmente à sua realização, foram verificados os pressupostos para se constatar a existência de alguma violação de suas premissas. Em relação à normalidade, apenas as variáveis Planejamento Operacional e Controle Operacional atenderam aos critérios e foram utilizadas em sua constituição original. As variáveis Racionalidade Comunicativa, Organização Operacional e Direção Operacional não atenderam os critérios de normalidade em termos de simetria (com índices negativos, respectivamente, de 5,90; 4,99; e 4,50; superiores ao parâmetro máximo de 3,00). Para esses casos, foi utilizada a transformação por raiz quadrada, tendo sido necessária apenas uma transformação para atendimento do critério.

Em relação aos critérios de linearidade e homoscedasticidade foram atendidos os pressupostos estatísticos descritos por Tabachnick e Fidell (1996). Por meio dos diagramas de dispersão constantes nos gráficos seguintes, constata-se uma relação linear direta entre as variáveis, havendo uma correspondência no padrão de variância entre as variáveis dependentes e a variável independente. Vale ressaltar ainda que não há multicolinearidade entre as variáveis do modelo. A existência de multicolinearidade indicaria uma correlação tão alta entre as variáveis dependentes e independente, que significaria que os construtos estariam medindo o mesmo fenômeno.

Gráfico 13 – Racionalidade comunicativa X Planejamento Operacional

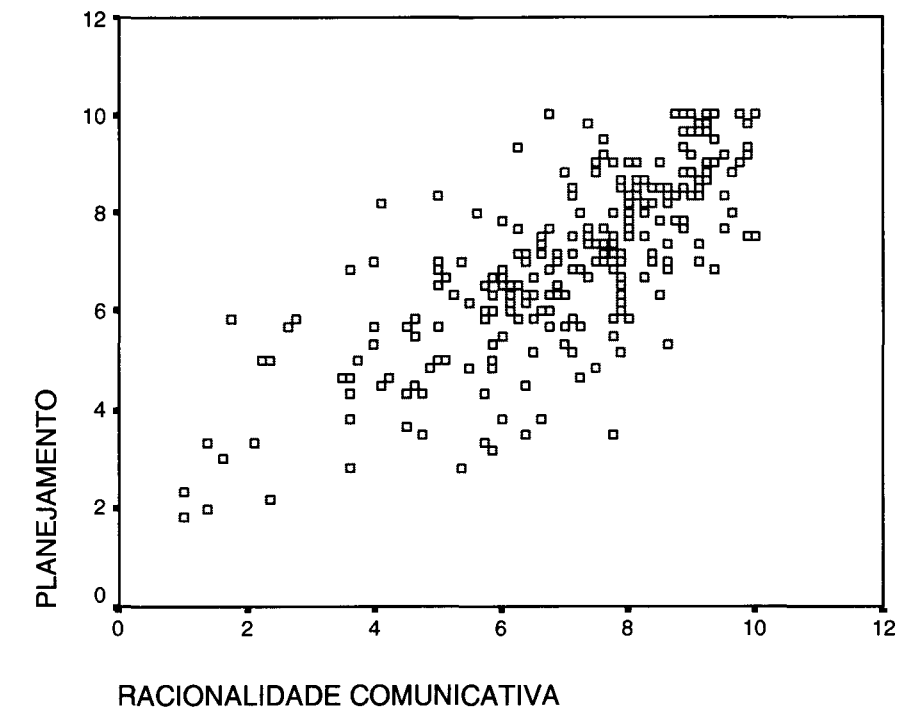


Gráfico 14 – Racionalidade comunicativa X Organização Operacional

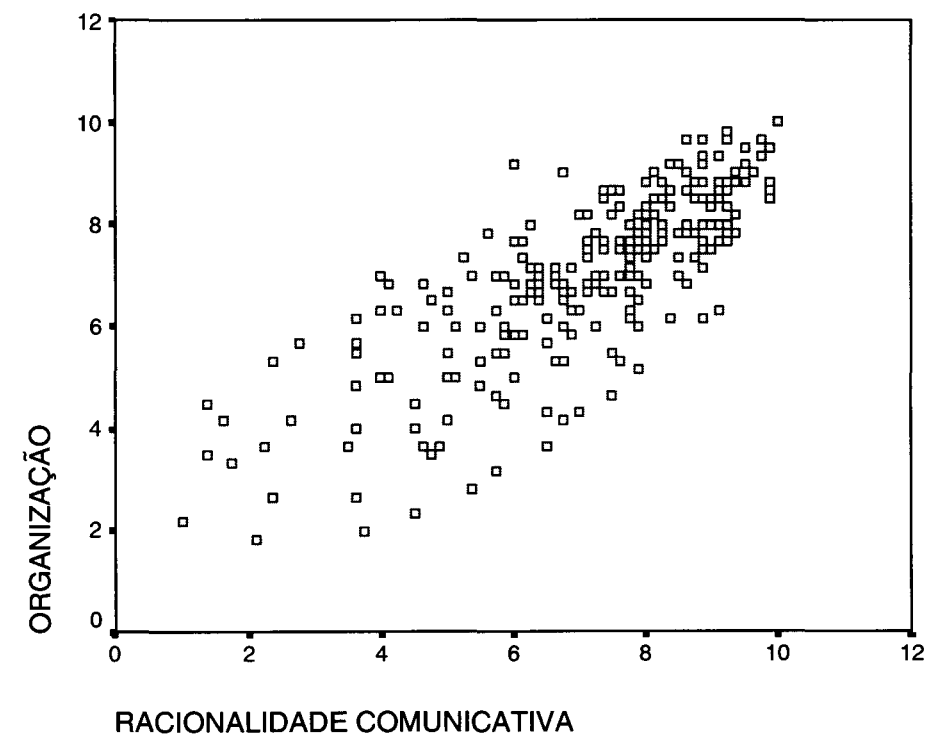


Gráfico 15 – Racionalidade comunicativa X Direção Operacional

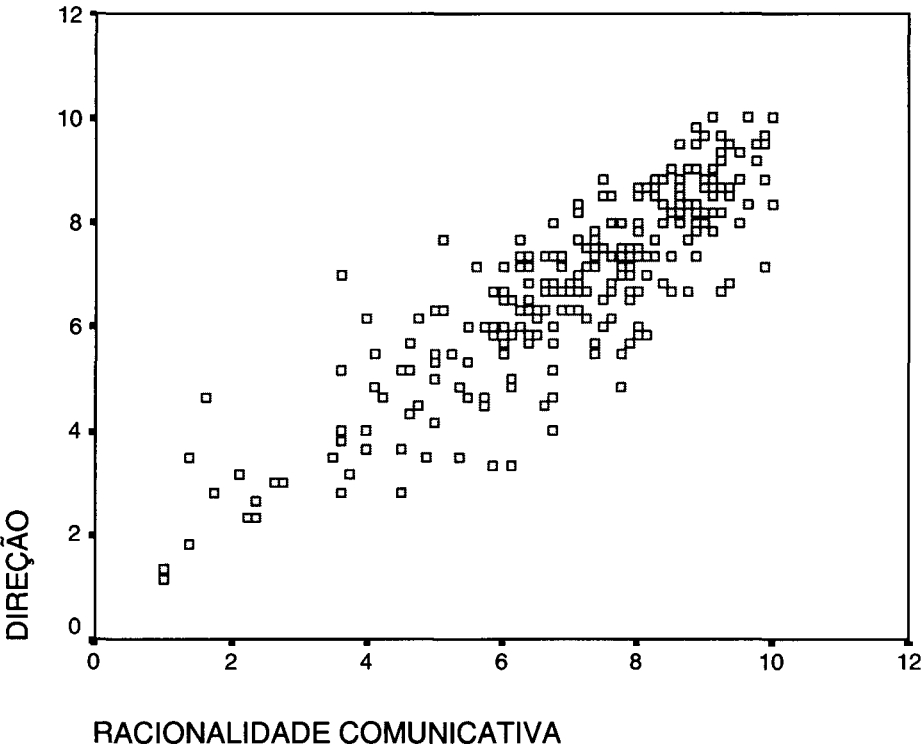
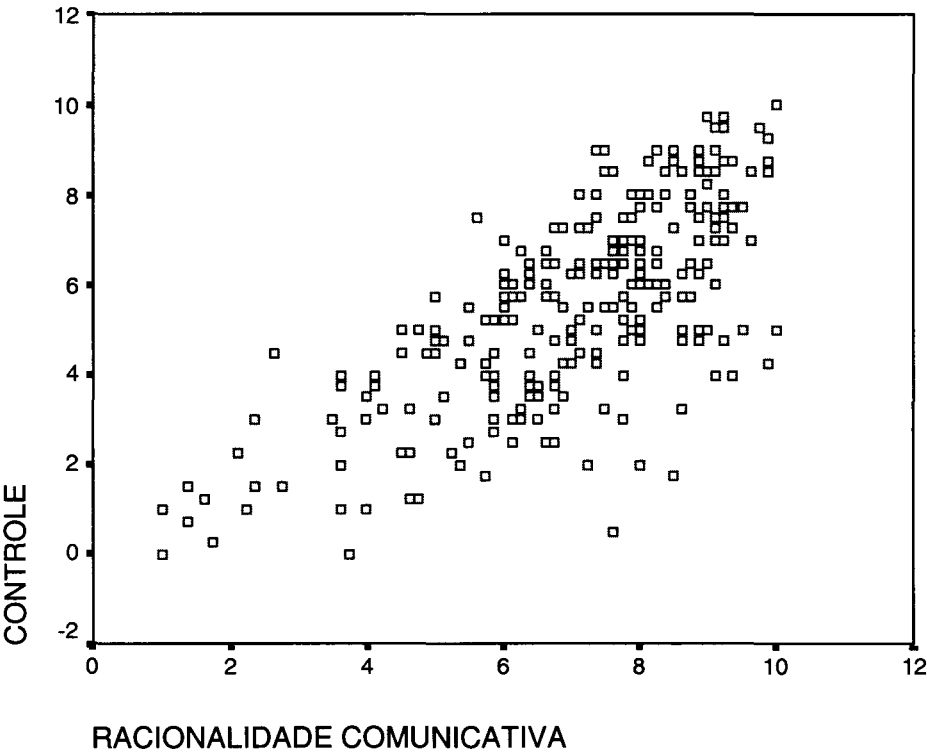


Gráfico 16 – Racionalidade comunicativa X Controle Operacional



3.5 Análise de regressão e correlação

A partir dos escores fatoriais, a análise de regressão e correlação (método padrão) foi realizada tendo como variável independente a Racionalidade Comunicativa e como variáveis dependentes cada uma das quatro funções administrativas: Planejamento, Organização, Direção e Controle Operacionais. O objetivo dessa etapa da análise é saber se e como as variáveis do modelo de pesquisa estão relacionadas, possibilitando descrever e avaliar o grau desse relacionamento.

As regressões foram realizadas tanto para os dados originais como para os dados que necessitaram de transformação pela raiz quadrada, em função dos desvios de normalidade. Os resultados dessas regressões são apresentados na tabela 20.

Tabela 20 – Coeficientes de determinação e de inclinação para os modelos testados

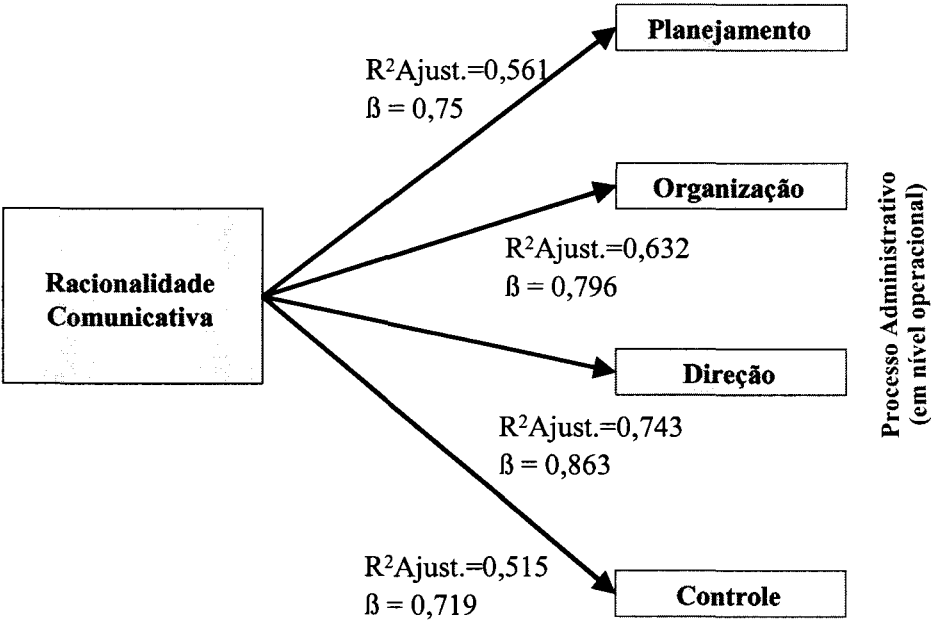
VARIÁVEIS DEPENDENTES	DADOS ORIGINAIS		DADOS TRANSFORMADOS	
	R ² Ajustado	β	R ² Ajustado	β
Planejamento	0,561	0,750	0,567	0,754
Organização	0,632	0,796	0,639	0,800
Direção	0,743	0,863	0,729	0,854
Controle	0,515	0,719	0,506	0,713

As análises de variância realizadas para cada regressão confirmaram todos os modelos como significativos ($p < 0,001$), considerando um intervalo de confiança de 95%. Da mesma forma, os testes estatísticos realizados para os valores dos coeficientes de determinação (R^2 ajustado ao tamanho da amostra) e de inclinação das retas (β) confirmaram a significância destes valores ($p < 0,001$), também para um intervalo de confiança de 95%.

Comparando-se os valores das regressões que utilizaram os dados originais com aquelas realizadas com os dados transformados, percebe-se proximidade

dos valores, tanto dos coeficientes de determinação como de inclinação. Por uma questão de maior generalização do modelo, foi feita a opção de se trabalhar com os dados originais. Essa semelhança dos coeficientes significa que os desvios de normalidade não foram acentuados a ponto de prejudicar a testagem do modelo de pesquisa. Portanto, apesar dos desvios de normalidade, o modelo é consistente, tendo apresentado a configuração apresentada na Figura 6:

Figura 6 – Modelo de pesquisa após a análise de regressão



Os coeficientes obtidos expressam, portanto, uma relação linear direta entre as medidas de Racionalidade Comunicativa e as das funções administrativas de Planejamento, Organização, Direção e Controle em níveis operacionais.

3.6 Discussão dos resultados

A discussão dos resultados está balizada por três conclusões proporcionadas pela análise dos dados:

- a) todos os itens do instrumento foram validados para a composição das escalas;
- b) as escalas foram validadas como instrumentos de medida fidedignos dos construtos Racionalidade Comunicativa (variável independente) e Planejamento, Organização, Direção e Controle Operacionais (variáveis dependentes); e
- c) todas as correlações estabelecidas entre os construtos foram consideradas significativas, tanto em termos do modelo como em termos dos valores dos coeficientes de determinação e de inclinação (valores de $p < 0,001$, para um intervalo de confiança de 95%).

Portanto, os dois primeiros objetivos específicos do estudo (operacionalizar os construtos das funções administrativas de planejamento operacional, organização operacional, direção operacional e controle operacional, por meio de validação de uma escala para cada construto; e discutir e operacionalizar o conceito de racionalidade comunicativa por meio de validação de uma escala) foram atingidos.

Além disso, os resultados obtidos permitem aceitar como válida a hipótese adotada para o estudo, qual seja a de que a racionalidade comunicativa é preditora dos atributos das funções administrativas de planejamento, organização, direção e controle nas equipes funcionais em nível operacional do Banco Central. Essa hipótese também foi aceita em termos da sua subdivisão em quatro grandes conjuntos de

correlações positivas, tendo como dimensão independente a Racionalidade Comunicativa e como dependente as funções administrativas.

3.6.1 Racionalidade Comunicativa no Banco Central

Em relação à racionalidade comunicativa, o valor médio encontrado foi de 6,98, com um desvio padrão de 1,91. Os itens componentes dessa escala apresentaram valores de média homogêneos, variando entre 6,50 para o item “Existe um fluxo de comunicação intenso na minha equipe” e 7,53 para o item “Na minha equipe existe abertura para o debate”. Esses valores permitem avaliar que há uma tendência favorável à percepção de racionalidade comunicativa entre os membros das equipes operacionais do Banco Central, embora em grau moderado.

Como identificado na revisão de literatura, a cultura organizacional da instituição é marcada por traços de conservadorismo e por uma percepção de tradicionalismo do grupo operacional em relação ao perfil gerencial da instituição. Dessa forma, um valor, mesmo que moderado, de racionalidade comunicativa pode parecer discrepante em relação a esses traços culturais. No entanto, como sinalizado por pesquisas anteriores, o modelo de gestão do Banco Central está em fase de transição. O fluxo de comunicação e a participação nos processos decisórios evoluíram consideravelmente entre os anos de 1995 e 1999 (Banco Central do Brasil, 1999).

É importante ressaltar que a pesquisa atual contemplou os membros das equipes em nível operacional e que se fosse adotada uma perspectiva multinível, essa avaliação poderia ser diferente. Alguns depoimentos expressos nos questionários ilustram a insatisfação dos servidores com os traços de centralização e autoritarismo ainda presentes na instituição.

“Na equipe em que eu trabalho prevalece uma metodologia a meu ver muito arcaica. Brasília manda as diretrizes e os coordenadores usam como seu mais forte argumento: ‘eles querem assim e nós temos que fazer como eles querem’”. (Analista, 10 anos de Banco).

“O que prevalece é o que vem de cima para baixo, as decisões já são tomadas lá em cima ou pelo chefe de subunidade e apenas repassadas. A menos que seja uma decisão que não fira uma instância superior, aí sim, o que prevalece é o melhor argumento.” (Analista, 25 anos de Banco)

“As mudanças em geral são impostas por Brasília e sempre causam muito transtorno porque não levam em consideração os detalhes e características das equipes regionais.” (Analista, 21 anos de Banco)

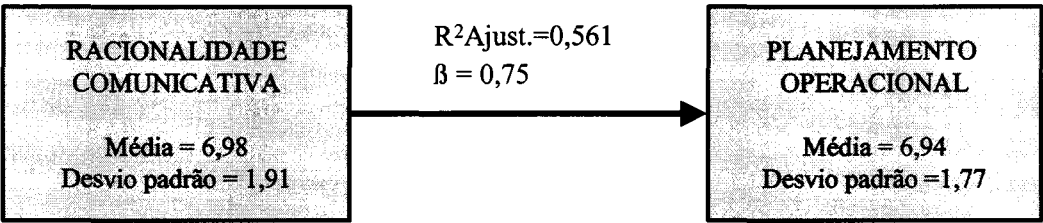
Dessa maneira, embora a avaliação da racionalidade comunicativa dentro da equipe possa ser mais favorável, quando considerados aspectos relacionados ao contexto organizacional, principalmente a interação da equipe com níveis hierárquicos superiores, essa percepção tende a realçar aspectos mais negativos da cultura da organização.

3.6.2 Planejamento Operacional e Racionalidade Comunicativa no Banco Central

Para o construto Planejamento Operacional foi obtida uma média de 6,94, com desvio padrão de 1,77. As medidas relativas aos itens observaram um padrão homogêneo, variando entre 6,60 para o item “Os procedimentos de trabalho são compreendidos por todos os membros da equipe” até 7,28 para o item “Na minha equipe, os objetivos de cada trabalho estão definidos”. O relacionamento entre o planejamento operacional e a racionalidade comunicativa é ilustrado na Figura 7. Observa-se que a medida de percepção de racionalidade comunicativa consegue explicar 56,1% da variação relativa à percepção dos atributos do planejamento operacional nas equipes.

Além disso, segundo o valor obtido para o coeficiente de inclinação, para cada unidade de variação na escala de racionalidade comunicativa corresponde uma variação de 0,75 na escala de percepção de planejamento operacional. A partir desses resultados, pode-se afirmar que quanto maior o grau de racionalidade comunicativa percebida entre os membros da equipe melhor será a avaliação desses em relação à existência, à compreensão e ao dinamismo na definição dos objetivos e dos procedimentos de trabalho.

Figura 7 – relacionamento entre racionalidade comunicativa e planejamento operacional

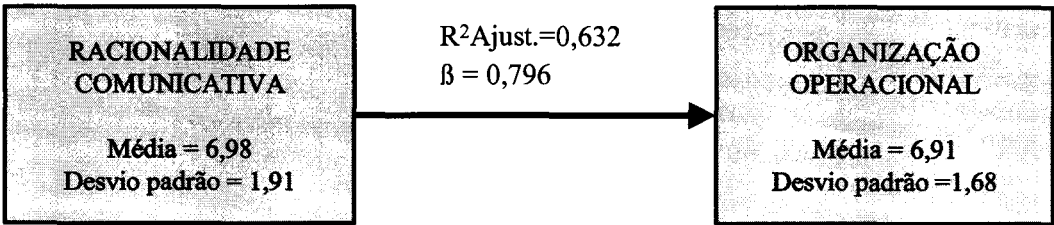


É importante ressaltar que na escala de planejamento operacional alguns itens procuraram avaliar a compreensão dos objetivos e procedimentos de trabalho entre os membros da equipe, bem como o dinamismo com que os objetivos e procedimentos de trabalho são revistos. Outra conclusão importante refere-se à validação da racionalidade comunicativa como preditora do planejamento operacional. Avalia-se que, mesmo num ambiente onde a natureza do trabalho tende a ser mais tecno-burocrática, uma tendência positiva na percepção da racionalidade comunicativa está associada a maior percepção de que os objetivos e procedimentos de trabalhos definidos são compartilhados e dinamicamente transformados na equipe. Em outras palavras, o planejamento operacional tende a ser muito mais inerte em uma equipe em que a racionalidade comunicativa não está presente.

3.6.3 Organização Operacional e Racionalidade Comunicativa no Banco Central

O construto Organização Operacional registrou uma média de 6,91, e um desvio padrão de 1,98. Embora também tenha apresentado um padrão homogêneo para as médias dos itens, houve uma maior amplitude entre os valores máximos e mínimos, correspondendo a uma variação entre 5,97 para o item “Há preocupação com a adequação do tipo de trabalho ao perfil individual do servidor” até 7,80 para o item “Os recursos materiais estão distribuídos equilibradamente entre os membros da equipe”. A análise de regressão e correlação apontou que 63,2% da variação relativa à percepção dos atributos da organização operacional nas equipes é explicada pela variação da percepção de racionalidade comunicativa. Ainda foi constatado que para cada unidade de variação na escala de racionalidade comunicativa corresponderia um aumento de 0,796 na escala de percepção de organização operacional. Assim, o grau de racionalidade comunicativa percebida entre os membros da equipe é um bom preditor dos atributos relativos à distribuição do trabalho e dos recursos materiais.

Figura 8: Relacionamento entre racionalidade comunicativa e organização operacional



O fato de a organização operacional ter a racionalidade comunicativa como preditora indica a importância da dinâmica dialógica para melhor distribuição das pessoas e dos recursos materiais. Koontz e O'Donnell (1981:247) a organização, como

função administrativa, consiste no “agrupamento das atividades necessárias para realizar objetivos e planos, na atribuição dessas atividades a departamentos apropriados e nos passos necessários para delegação e coordenação da autoridade”.

A análise do referencial prático do Banco Central demonstra que a função da organização operacional é um dos pontos-chave para a instituição. Prova disso, é a existência de um setor responsável pela organização administrativa e a contratação da consultoria da Boucinhas & Campos (1996) para rever o modelo organizacional da instituição.

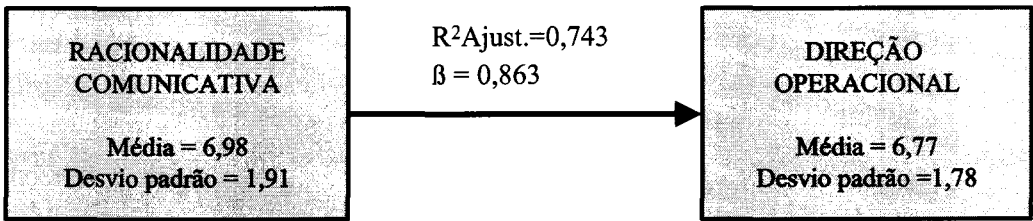
Uma instituição com fortes traços de centralização e um modelo de gestão em transição tem muito a ganhar com o desenvolvimento da racionalidade comunicativa, uma vez que a interação comunicativa, a intersubjetividade, a argumentação e o entendimento são dimensões importantes para que a função administrativa da organização possa ser desempenhada com êxito.

3.6.4 Direção Operacional e Racionalidade Comunicativa no Banco Central

Para o construto Direção Operacional registrou-se uma média de 6,77 e um desvio-padrão de 1,78. O item que apresentou a menor média foi “Recebo feedback dos meus colegas de equipe em relação ao meu trabalho” (6,23) e o que teve maior média foi “Percebo que na minha equipe há uma coordenação geral do trabalho” (7,24). De acordo com os resultados da análise de regressão e correlação, a racionalidade comunicativa consegue explicar 74,3% da variação de percepção relativa aos atributos de direção operacional. Para cada unidade de variação na escala de racionalidade comunicativa corresponde uma variação de 0,863 na escala de direção operacional. Portanto, também para esse construto a medida de percepção de racionalidade

comunicativa atua como preditora da percepção dos atributos da direção operacional no que se refere ao compartilhamento de decisões e à coordenação geral do trabalho.

Figura 9 – relacionamento entre racionalidade comunicativa e direção operacional



Esse resultado é bastante significativo, pois, considerando o dinamismo do ambiente organizacional, aspectos restritos a uma racionalidade funcional-burocrática têm seu espaço cada vez mais questionado. No lugar da figura de um gerente que, mecanicamente, processa informações e toma as “melhores” decisões fica reforçada a necessidade de se ampliar perspectivas, integrar percepções e melhor qualificar os quadros de referência que balizam o processo decisório organizacional. Nesse sentido, Amatucci (2002) explica que a complexidade do ambiente no qual as organizações estão inseridas pede uma razão multidimensional, que dê conta da abordagem racional dos aspectos esquecidos pela burocracia, como condição de sobrevivência da organização. A autora ressalta a diferença existente entre o que está na teoria e a realidade prática das organizações.

Entre a conceituação filosófica e a *praxis* administrativa, há um abismo à espera de ponte - mas estão dadas as condições de demanda para a sua construção.(...) Um conceito mais amplo de racionalidade pode e deve começar a ser trabalhado hoje, junto ao público que não poderá viver profissionalmente sem ele, dentro em breve (Amatucci, 2002:4).

No caso específico do Banco Central, essa questão é fundamental. A realidade de uma economia globalizada, cujo funcionamento se dá com base em recursos de tecnologia de informação que tornam as comunicações entre os agentes econômicos praticamente instantâneas, torna o ambiente operacional da organização instável e turbulento. Dessa forma, um modelo de gerenciamento limitado a aspectos burocráticos e de racionalidade linear dificilmente conseguirá dar conta dessa dinâmica ambiental.

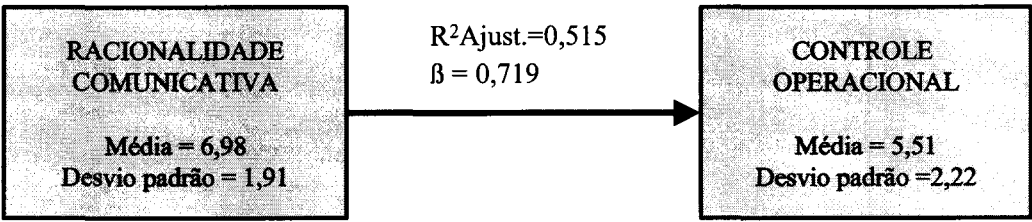
Portanto, o desenvolvimento de uma racionalidade comunicativa, na gestão das equipes de trabalho, ganha importância ainda maior. Além de contribuir para a democratização nas relações profissionais nas equipes de trabalho da instituição, a racionalidade comunicativa é elemento-chave da dinâmica de gestão. Isso porque, na medida em que a interação entre os membros de uma equipe estiver referenciada na racionalidade comunicativa, melhor será a qualidade do processo decisório e maior será a força coordenadora presente na equipe. A existência na equipe de um espaço para o embate argumentativo de idéias, opiniões, conceitos, visões, favorece a participação, a democratização das relações e enriquece a percepção coletiva quanto aos fenômenos tratados pelo grupo. Dessa forma, por abarcar maior quantidade de aspectos de uma mesma realidade organizacional, o processo decisório fica enriquecido.

3.6.5 Controle Operacional e Racionalidade Comunicativa no Banco Central

O construto Controle Operacional foi o que apresentou o menor valor de média entre as funções administrativas (5,51) e o maior desvio padrão (2,22). A menor média foi registrada para o item “Existe uma sistemática para definição das ações corretivas dos trabalhos na minha equipe” (5,09) e a maior média para “Os resultados obtidos pela equipe são avaliados regularmente” (5,82). O percentual de 51,5% da variação desse construto foi explicada pela variação relativa à racionalidade comunicativa. Para o aumento de uma unidade na escala de racionalidade comunicativa

há um aumento de 0,719 na escala de controle operacional. Embora em menor grau que as demais funções administrativas, também para o controle operacional a percepção de racionalidade comunicativa atua como preditora no que se refere aos atributos relacionados à avaliação dos resultados obtidos pela equipe e ao processo de definição de ações corretivas.

Figura 10: Relacionamento entre racionalidade comunicativa e controle operacional



Em termos gerais, a natureza do controle em nível operacional relaciona-se a uma idéia de regulação de fatores, de maneira que os processos de trabalho sejam executados de forma a contribuir para a consecução do que foi planejado. As dimensões pesquisadas do construto compreendem a avaliação de resultados (frequência e sistematização) e a definição de ações corretivas (existência e sistematização).

A noção comum de controle está vinculada a uma natureza negativa de fiscalização e cerceamento. Entretanto, a associação do conceito de controle à racionalidade comunicativa no modelo de pesquisa traz implícita a idéia de que o controle pode envolver uma natureza mais ampla, aberta e positiva. O acompanhamento da execução dos processos de trabalho, para levantamento de informações e avaliação de resultados, requer um contato direto entre gerentes e subordinados por meio de diálogos para troca de informações, idéias, opiniões e percepções. Portanto, o exercício da função

administrativa de controle pode se constituir em uma importante oportunidade para colocar em prática os pressupostos da racionalidade comunicativa.

3.6.6 A Racionalidade Comunicativa e o Processo Administrativo no Banco Central

Das quatro funções administrativas pesquisadas, a que apresentou indicadores de maior associação com a percepção de racionalidade comunicativa foi a função direção. Isso significa que, quanto maior a percepção das pessoas da existência de um processo dialógico de construção da razão, mais positiva é a avaliação da direção operacional, nos seus aspectos relativos ao processo decisório e à coordenação geral do trabalho.

A função administrativa de controle foi a que obteve menor medida de associação com a racionalidade comunicativa. Embora o modelo especifique uma relação direta entre esses construtos, a “força” desse relacionamento é menor quando comparada com as outras funções administrativas.

No caso do Banco Central, os resultados obtidos por Magalhães (2001) apontam para uma convergência na percepção dos grupos gerencial e operacional quanto a uma avaliação mais conservadora do grau de padronização e normatização com traços mais tradicionalistas. Segundo a autora, os depoimentos coletados junto à alta administração evidenciam a necessidade da organização, por sua complexidade, manter uma formalização e padronização baseadas em regulamentações, como forma de homogeneizar decisões.

A leitura que pode ser extraída dos resultados obtidos é a de que, quando a racionalidade comunicativa se verifica, impactando mais fortemente a função administrativa de direção (maior r^2), o compartilhamento de decisões e a coordenação do

trabalho ocorrendo em bases mais dialógica implicam uma menor percepção de controle formal via monitoramento e avaliação de resultados e definição de ações corretivas. Apesar de o instrumento não contemplar itens que permitam um julgamento mais conclusivo, pode-se lançar uma hipótese de que, na presença de maior racionalidade comunicativa, a natureza e as modalidades de controle na equipe passariam a assumir nova configuração, em favor de maior flexibilidade e informalidade.

As funções administrativas de planejamento e organização apresentaram coeficientes de determinação e de inclinação com valores intermediários em relação às funções de direção e controle. A média de 6,94 obtida para o planejamento operacional revela uma tendência de maior concordância entre os respondentes na percepção da existência de objetivos e procedimentos de trabalho definidos. Avalia-se que no caso do Banco Central, a natureza técnica de seus processos de trabalho, torne um imperativo esta necessidade de explicitação desses referenciais, tal como identificado por Magalhães (2001:166):

Assim, o Banco Central, por conta de sua cultura e da natureza do seu negócio - órgão, essencialmente, normativo e fiscalizador -, traz no seu cerne toda a preocupação das organizações burocráticas relativas a impessoalidade, cumprimento de regras, diretrizes e aspectos considerados básicos para assegurar seu funcionamento eficiente e imparcial.

Em relação à organização operacional, a média do construto (6,91) também acompanhou a tendência das demais funções administrativas de uma percepção mais positiva no que se refere aos aspectos de distribuição do trabalho e de recursos materiais entre os membros da equipe. Entretanto, a organização operacional foi a função administrativa que apresentou menor desvio padrão (1,68) e, além disso, dois itens da escala foram os que apresentaram as maiores médias de todo o instrumento (7,80 para o item "Os recursos materiais estão distribuídos equilibradamente entre os membros da

equipe", e 7,73 para o item "Os recursos materiais estão distribuídos de forma a facilitar a realização das atividades da equipe").

Considerando que o Banco Central está inserido num ambiente de administração pública marcada por uma contenção orçamentária cada vez maior, a leitura possível para esses resultados é a de que a verificação de uma maior racionalidade comunicativa nas equipes de trabalho contribui de forma significativa para o equilíbrio e para a efetividade na distribuição de recursos materiais. Na medida em que gerentes e subordinados estabelecerem um padrão de diálogo e entendimento, a alocação de recursos, mesmo que restritos, torna-se mais significativa para os resultados do trabalho.

CONCLUSÃO

A presente dissertação divide-se em dois grandes conjuntos de informações: o referencial teórico e o referencial prático. Em relação ao referencial teórico pode-se concluir que a racionalidade comunicativa é um construto que, não elimina a racionalidade instrumental, mas a transcende. Apresenta aspectos que devolvem aos sujeitos o seu papel de agentes sociais nas organizações, evitando a reificação das pessoas. Por se estruturar em uma dinâmica dialógica, baseada na interação comunicativa, na intersubjetividade, na argumentação e no entendimento, a racionalidade comunicativa oferece às organizações a possibilidade de uma nova abordagem de gestão.

A abordagem processualista proposta por Henry Fayol (1916) ainda está presente em boa parte das organizações brasileiras e mundiais. Há autores que, ainda hoje, defendem-na como forma de tornar o trabalho mais racional e produtivo. Entretanto, as mudanças sociais, políticas e econômicas sugerem que as organizações necessitam de sistemas de gestão capazes de funcionar em um ambiente complexo e turbulento. A racionalidade comunicativa parece ser uma resposta possível para essa demanda na medida em que se configura como uma proposta que amplia a possibilidade de flexibilização organizacional, deixando as organizações mais capazes de se adaptarem às mudanças impostas pelo ambiente.

Constata-se que o atual contexto sócio-político-cultural tem favorecido cada vez mais a participação nas organizações. O Brasil (e boa parte dos países do mundo) vive um momento de democratização das relações sociais e de questionamento do papel do Estado. Os resultados do recente processo eleitoral vêm evidenciar este anseio por uma maior abertura e democratização nas relações sociais. Mesmo o Banco Central tendo sido

criado e se desenvolvido no período da ditadura militar, a organização também é influenciada por todo esse contexto atual. As organizações, como sistemas ligados a uma estrutura mais macro, não podem se isentar desse debate. Os trabalhadores, como membros da sociedade, esperam poder aplicar nas organizações os mesmos princípios de cidadania que vêm desenvolvendo na sociedade: direito de falar e ser ouvido, predomínio do melhor argumento, renúncia a posições pessoais em função do grupo respeito à sua subjetividade. As organizações, por sua vez, estão com um desafio pela frente: ou flexibilizam o modelo de gestão, as relações de trabalho e o próprio processo produtivo, ou passarão por sérias dificuldades no mercado globalizado.

Em decorrência, pode-se dizer que a Teoria da Ação Comunicativa pode prestar importante contribuição para as Teorias Administrativas e para a *práxis* das organizações. As relações sociais baseadas na interação, no entendimento e no diálogo têm muito a contribuir para as funções de planejamento, organização, direção e controle, como foi demonstrado pelo modelo de pesquisa validado neste trabalho.

Se fica clara a contribuição da Teoria da Ação Comunicativa proposta por Habermas para o mundo das organizações, essa contribuição é ainda mais significativa para as instituições públicas, uma vez que as mesmas carecem de um modelo de gestão e estão enfrentando uma crise de governabilidade e credibilidade do Estado. A crescente conscientização popular tem ampliado o espaço para críticas ao seu caráter autoritário e centralizador, o que demonstra a demanda por uma abordagem centrada no diálogo e no entendimento, como é o caso da racionalidade comunicativa.

No caso do Banco Central do Brasil, mesmo com o predomínio de uma cultura tecno-burocrática, as medidas relativas à racionalidade comunicativa mostraram uma tendência positiva na percepção dos pesquisados no sentido de uma concordância, mesmo que num nível moderado, quanto à verificação na organização de elementos desse

construto. Esse fato possibilita avaliar a organização estudada, a exemplo do que está sendo demandado do setor público, como um sistema em transição. A renovação gradual do quadro funcional e as pressões da sociedade no sentido de maior transparência da instituição estão contribuindo para um questionamento cada vez maior do modelo de gestão do Banco Central, ainda marcado por aspectos tradicionalistas (centralização do processo decisório, racionalismo técnico, verticalização hierárquica, rigidez organizacional, padronização de procedimentos, etc.).

É importante registrar que a presente pesquisa teve como foco o nível operacional da organização estudada. Outra limitação do estudo foi o fato de o mesmo se constituir em corte transversal e não em um estudo longitudinal, o que dificulta a análise de fatores antecedentes e sucedentes. Portanto, não foi avaliada a qualidade dos resultados dos trabalhos em função de um maior ou menor nível de racionalidade comunicativa nas equipes.

Do ponto de vista metodológico, a temática proposta para o presente estudo – os conceitos de racionalidade comunicativa e as funções do processo administrativo – exigiu especial atenção. Como na revisão de literatura não foi detectado nenhum estudo que disponibilizasse instrumentos validados para a pesquisa dessa temática, boa parte do investimento nessa pesquisa foi direcionado à construção e validação de escalas fidedignas que possibilitassem o levantamento das evidências empíricas nas equipes objeto de estudo.

Portanto, uma contribuição que se pretendeu dar por meio dessa pesquisa foi a construção e a validação das escalas para mensuração da racionalidade comunicativa e das funções administrativas de planejamento, organização direção e controle operacionais, na tentativa de se suprir a lacuna de conhecimento científico detectada.

Outra contribuição relevante foi a validação do modelo de relacionamento entre a racionalidade comunicativa e as funções administrativas. Os resultados obtidos permitem concluir que a racionalidade comunicativa percebida pelos membros das equipes funcionais em nível operacional no Banco Central do Brasil é uma importante preditora dos atributos das funções administrativas de planejamento, organização, direção e controle.

Dessa forma, um conjunto de novas questões abre-se para balizar futuros estudos abordando esta temática. Em termos metodológicos, avalia-se como importante a realização de estudos em outras organizações que possibilitem a realização de análise fatorial confirmatória, permitindo a ampliação da utilização dessas escalas.

Um campo de investigação para trabalhos futuros refere-se à ampliação do escopo de estudo. A proposta é de ampliação tanto horizontal, por meio da realização de estudos comparativos entre diferentes equipes, como verticalmente, por meio de uma abordagem multinível que possibilite estabelecer comparações e análises dos resultados entre os diferentes níveis hierárquicos organizacionais. Nesse último caso, faz-se necessária a construção e a validação de escalas para as funções administrativas nos níveis tático e estratégico da organização.

Essa discussão da racionalidade comunicativa nos outros níveis organizacionais (estratégico e tático) é extremamente importante. Afinal, o desenvolvimento pleno da racionalidade comunicativa em uma organização também depende de como ocorrem as interações sociais naqueles níveis. A delimitação do estudo realizado nesta dissertação ao nível operacional ocorreu por uma questão do recorte de pesquisa adotado.

No caso do Banco Central do Brasil, algumas questões levantadas na revisão de literatura possibilitam lançar uma hipótese para futuras investigações de que o

grau de racionalidade comunicativa para os níveis estratégico e tático vai se diferenciar da tendência identificada nesse estudo para o nível operacional. Avalia-se que traços de conservadorismo apontados como marcantes do ambiente interno do Banco Central (tais como a centralização, a pouca participação nos processos decisórios, as dificuldades de integração entre componentes, o maior peso atribuído aos aspectos técnico-burocráticos) estariam afetando negativamente um maior desenvolvimento da racionalidade comunicativa nos níveis estratégico e tático da instituição.

O presente estudo não teve, em nenhum momento, a pretensão de esgotar os temas trabalhados. Portanto, ao concluí-lo, muito mais do que a certeza de ter atingido um ponto final, fica a sinalização de novos caminhos de pesquisa a serem trilhados, para os quais servirão como indicação de ponto de partida os resultados e contribuições aqui apresentados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALVENSSON, Mats e DEETZ, Stanley. “Teoria crítica e abordagem pós-modernas para estudos organizacionais”. In CLEGG, Stewart [et al.] (Organizadores). *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1999, vol. 1.
- AMATUCCI, Marcos. *Estudo sobre a racionalidade na teoria administrativa*. Dissertação (Mestrado em Administração). – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 1993.
- _____. *Uma nova racionalidade para a administração*. Disponível por www.angrad.com, acesso em 20/04/2002.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. *Cultura e clima do Banco Central*. Série Integrando a Organização. Brasília: Departamento de Administração de Recursos Humanos, Programa de Desenvolvimento Gerencial, 1984.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. *Pesquisa sobre clima e cultura organizacionais*. Brasília, 1999.
- _____. *Sobre a instituição*. Disponível em <<http://www.bcb.gov.br>>, acesso em 20/08/2002. Brasília, 2002a.
- _____. *Manual de Organização Administrativa*. Brasília, 2002b.
- _____. *Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos - SIARH*. Brasília, 2002c.
- _____. *Portaria 18752, de 15 de abril de 2002*. Brasília, 2002d.
- BARNARD, Chester. *As funções do executivo*. São Paulo: Atlas, 1979.
- BOUCINHAS & CAMPOS Consultores. *Realização de estudos e apresentação de propostas de modernização organizacional para o Banco Central do Brasil – Relatório Final*. Brasília, 1996.
- BRAGA, E. C., EGLER, I. H. & SOUZA, R. J.de. *Cultura organizacional do Banco Central: uma visão parcial*. Brasília: BACEN/UnB, 1993. (monografia, especialização em Administração)
- BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil. Promulgada em 5 de outubro de 1988. *Diário Oficial*, nº 191-A, Brasília, 5 de outubro de 1988.

BRASIL, Lei 4595 de 31 de dezembro de 1964. Dispõe sobre a política e as instituições monetárias, bancárias, e creditícias, cria o Conselho Monetário Nacional e dá outras providências. *Diário Oficial*, Brasília, 14 de março de 1974. p.2865

BRESSER PEREIRA, L.C. Da Administração Pública Burocrática à Gerencial. *Revista do Serviço Público*. 47 (1): 7-29. Brasília, 1996.

CASTOR, Belmiro Valverde Jobim e outros. *Estado e Administração Pública: reflexões*. Brasília: Fundação Centro de Formação do Servidor Público – FUNCEP, 1987.

FREITAG, Barbara. *A teoria crítica: ontem e hoje*. São Paulo: Brasiliense, 1990.

GUERREIRO RAMOS, Alberto. *Administração e estratégia do desenvolvimento*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1966.

HABERMAS, Jürgen. *Teoria de la acción comunicativa*. v.1: Racionalidad de la acción y racionalización social. Madrid: Taurus, 1987

_____. *Consciência moral e agir comunicativo*. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1989

_____. *Teoria de la acción comunicativa – complementos y estudios previos*. Madrid: Ediciones Cátedra, 2001.

JUNQUILHO, Gelson Silva. Burocrata ou gerente? repensando-se a proposta da reforma administrativa no Brasil do Real. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, 22, Foz do Iguaçu, 1998.

KOONTZ, Harold e O'DONNELL, Cyril. *Fundamentos da administração*. São Paulo: Pioneira, 1981.

KWASNICKA, Eunice Lacava. *Teoria geral da administração: uma síntese*. São Paulo: Atlas, 1987.

MACHADO, Magali dos Santos. *Equipes de trabalho: sua efetividade e seus preditores*. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social e do Trabalho). – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília. Brasília, 1998.

MAGALHÃES, Ana Maria Brandão. *O perfil dos gerentes do Banco Central do Brasil: tradicionalismo ou contemporaneidade aberta ao futuro?* Dissertação (Mestrado Executivo em Administração Pública). – Escola Brasileira de Administração Pública, Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, 2001.

MANNHEIM, Karl. *Libertad y planificación social*. México, DF: Fondo de Cultura Económica, 1946.

- MARCUSE, Herbert. *A ideologia da sociedade industrial: o homem unidimensional*. Rio de Janeiro: Zahar, 1973.
- MAXIMIANO, Antônio César Amaru. *Teoria geral da administração: da escola científica à economia globalizada*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MOSCOVICI, Fela. *Equipes dão certo: a multiplicação do talento humano*. Rio de Janeiro: José Olympio, 1999.
- MOTTA, Fernando Cláudio Prestes. *Teoria geral da administração: uma introdução*. São Paulo: Pioneira, 1976
- MOTTA, Paulo Roberto. *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. Rio de Janeiro: Record, 1991.
- MINTZBERG, Henry. *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row, 1973.
- NEWMAN, William H. *Ação Administrativa: as técnicas de organização e gerência*. São Paulo: Atlas, 1981.
- OLIVEIRA, Fátima Bayma. Razão instrumental versus razão comunicativa. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v.27, n.3, p.15-25, jul./set. 1993.
- PASQUALI, Luiz. *Testes referentes a construto: teoria e modelo de construção*. In: PASQUALI, Luiz (organizador). *Instrumentos psicológicos: manual prático de elaboração*. Brasília: LabPAM; IBAPP, 1999.
- PASQUALI, Luiz. *Análise Fatorial*. Apostila preparada para a disciplina Análise Fatorial. Brasília: Instituto de Psicologia, UnB, 2002.
- PASSOS, Iana e AQUINO, Vanda de. Processo de trabalho: uma abordagem integradora na formação gerencial. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v.29, n.4, p.120-36, out./dez. 1995.
- PAULA, Ana Paula Paes de. Administração Pública Gerencial e Construção Democrática no Brasil: Uma abordagem crítica In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, 25, Campinas, 2001.
- PERSSON, Lúcia Cristina Keilhauer. *Teoria da ação comunicativa e estudos organizacionais: uma reflexão crítica*. Dissertação (Mestrado em Administração). – Escolha de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 1992.

PIZZA JÚNIOR, Wilson. Funções do executivo. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v.29, n.1, p.48-62, jan./mar. 1995.

RUDOLF, Arno Carlos. *Administrando o Banco Central: análise da estrutura e relações hierárquicas*. Brasília: BACEN/UnB, 1993. (monografia, especialização em Administração)

SALOMÃO, Carlos Roberto. *Gerenciando a Mudança*. Brasília: BACEN, 1984.

SILVA, Luciana Mourão Cerqueira e. *Banco Central do Brasil: conhece-te a ti mesmo*. Dissertação (Mestrado em Administração). – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1996.

SILVA, Luciana Mourão Cerqueira e. *Transformações na cultura organizacional e no significado do trabalho: um estudo de caso no Banco Central do Brasil*. Brasília: Fundação Universidade de São Paulo, 1997. (monografia, especialização em Comunicação Organizacional).

SILVA, Sérgio Luis P. Razão instrumental e razão comunicativa: um ensaio sobre duas sociologias da racionalidade. *Cadernos de Pesquisa Interdisciplinar em Ciências Humanas*, n. 18, maio/2001. Disponível em <<http://www.cfh.ufsc.br/~dich/>>, acesso em 20/04/2002.

SCHWARTZMANN, Simon. A abertura política e a dignificação da função pública. IN: CASTOR, Belmiro Valverde Jobim e outros. *Estado e Administração Pública: reflexões*. Brasília: Fundação Centro de Formação do Servidor Público – FUNCEP, 1987.

TABACHNICK, Bárbara G. e FIDELL, Linda S. *Using multivariate statistics*. Nova Iorque: Harper Collins, 1996.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. Tem razão a Administração. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v.24, n.2, p.5-9, fev./abr. 1990.

_____. O Mythos da razão administrativa. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v.27, n.3, p.5-14, jul./set. 1993.

_____. (organizador). *Gestão de ONG's: principais funções gerenciais*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1997.

VERGARA, Sylvia Maria Azevedo. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

WEBER, Max. *Economía y sociedad*. Havana: Instituto Cubano del Libro/Ed. de Ciencias Sociales, 1971.

WALDO, Dwigh. *Problemas e aspectos da Adminsitração Pública*. São Paulo: Pioneira, 1966

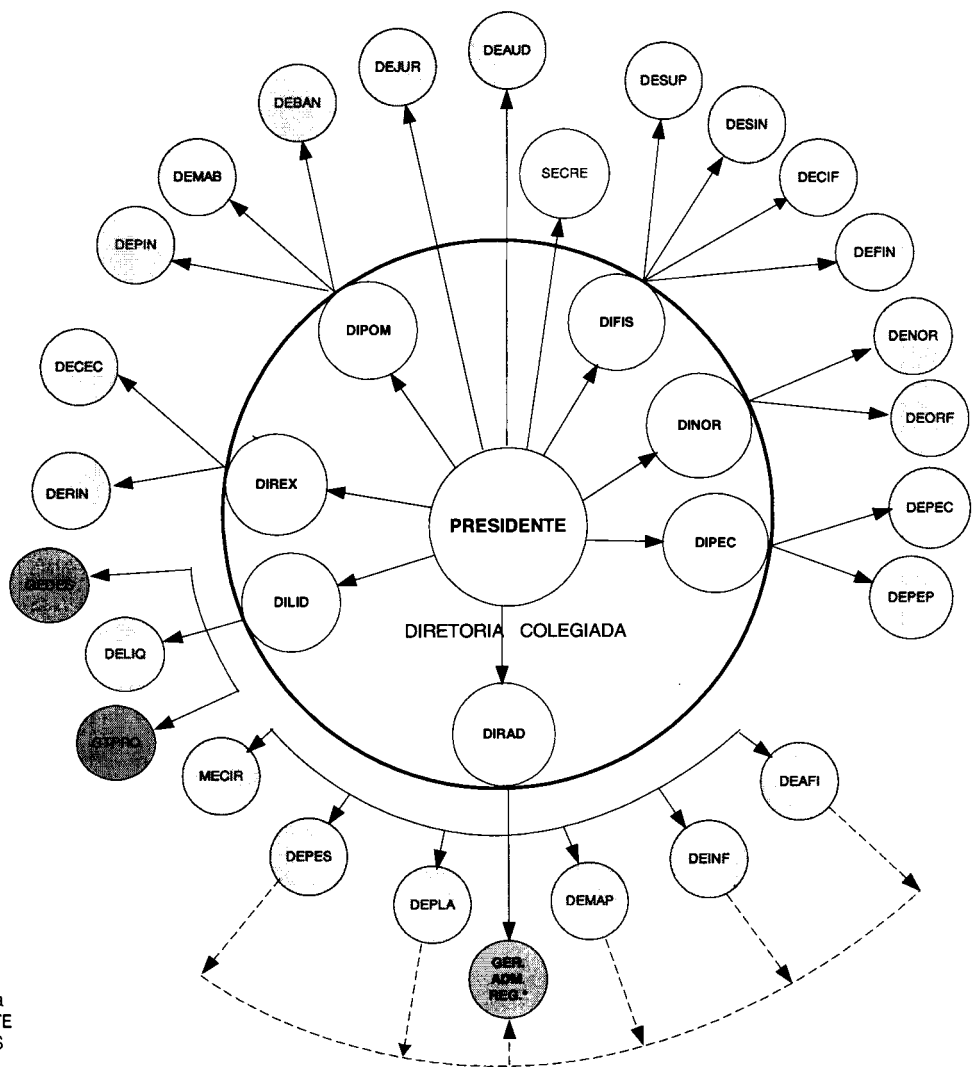
WOOD Júnior, Thomas. Frutas maduras num supermercado de idéias podres. In: CLEGG, Stewart [et al.] (Organizadores). *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1999, Vol. 1. p. 267-270.

ANEXOS

ANEXO 1

Organograma do Banco Central do Brasil

BANCO CENTRAL DO BRASIL



Diretoria Colegiada
PRESIDENTE
DIRETORES
Presidente

SECRE - Secretaria Executiva da Diretoria
DEAUD - Departamento de Auditoria Interna
DEJUR - Procuradoria-Geral

DIRAD - Diretor de Administração

DEAFI - Departamento de Administração Financeira
DEINF - Departamento de Informática
DEMAP - Departamento de Administração de Recursos Materiais
DEPES - Departamento de Gestão de Recursos Humanos e Organização
DEPLA - Departamento de Planejamento e Orçamento
MECIR - Departamento do Meio Circulante

* Gerências Administrativas Regionais

ADBEL - Gerência Administrativa em Belém - PA
ADBHQ - Gerência Administrativa em Belo Horizonte - MG
ADCUR - Gerência Administrativa em Curitiba - PR
ADFOR - Gerência Administrativa em Fortaleza - CE
ADPAL - Gerência Administrativa em Porto Alegre - RS
ADREC - Gerência Administrativa em Recife - PE
ADRJA - Gerência Administrativa no Rio de Janeiro - RJ
ADSAL - Gerência Administrativa em Salvador - BA
ADSPA - Gerência Administrativa em São Paulo - SP

DILID - Diretor de Liquidações e Desestatização

GEDES - Gerência Executiva de Desestatização
GTPRO - Gerência Técnica do Proagro
DELIQ - Departamento de Liquidações Extrajudiciais

Atualização: Voto 170/02 - modificação do DIFIP para DILID;
nova nomenclatura do DERES para DELIQ; e criação: GEDES e GTPRO

DIREX - Diretor de Assuntos Internacionais

DECAM - Departamento de Câmbio
DERIN - Departamento da Dívida Externa e de Relações Internacionais
FIRCE - Departamento de Capitais Estrangeiros

DIPOM - Diretor de Política Monetária

DEBAN - Departamento de Operações Bancárias e de Sistema de Pagamentos
DEMAB - Departamento de Operações do Mercado Aberto
DEPIN - Departamento de Operações das Reservas Internacionais

DIFIS - Diretor de Fiscalização

DECIF - Departamento de Combate a Ilícitos Cambiais e Financeiros
DESIN - Departamento de Supervisão Indireta
DESUP - Departamento de Supervisão Direta
DEFIN - Departamento de Gestão de Informações do Sistema Financeiro

DINOR - Diretor de Normas e Organização do Sistema Financeiro

DENOR - Departamento de Normas do Sistema Financeiro
DEORF - Departamento de Organização do Sistema Financeiro

DIPEC - Diretor de Política Econômica

DEPEC - Departamento Econômico
DEPEP - Departamento de Estudos e Pesquisas

Autoridade Técnica e Administrativa →
Autoridade Técnica - - - - - →
Autoridade Deliberativa ———— →

Unidade Especial	
Unidade Sede	
Ger. Adm. Regionais	

Posição em 02.05.2002

ANEXO 2

Questionário utilizado para a coleta de dados

Prezado(a) colega,

Meu nome é Wanderley Silva e estou cursando o Mestrado em Administração pela Fundação Getúlio Vargas, com o incentivo do Programa de Pós-graduação do Banco Central. O tema de minha dissertação relaciona-se ao gerenciamento do trabalho nas equipes. O objetivo é levantar elementos que permitam a discussão e o aprimoramento das práticas de gestão no Banco. Para tanto estou realizando uma pesquisa com uma amostra dos servidores do Banco, da qual você faz parte. Gostaria, portanto, de contar com sua participação, preenchendo o questionário abaixo.

Suas informações serão confidenciais. Toda a análise dos resultados será feita para o conjunto das respostas. A qualidade dos resultados depende de suas respostas. **Por favor, não deixe questões em branco.**

DADOS FUNCIONAIS

CARGO

☐ Técnico

☐ Analista

TEMPO DE SERVIÇO NO BC (ANOS): _____

Leia atentamente as afirmativas que se seguem e avalie o quanto cada uma delas descreve o que você pensa acerca da sua equipe do setor onde você trabalha. Escolha o ponto da escala abaixo que melhor descreve sua opinião sobre o assunto e, com a mensagem aberta, digite o número correspondente nos parêntesis colocados à esquerda de cada frase. Após o preenchimento, basta clicar em "RESPONDER" e depois em "ENVIAR". Desde já, agradeço sua colaboração.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Discordo totalmente da afirmativa										Concordo totalmente com a afirmativa

- ☐ 1. Na minha equipe, os objetivos de cada trabalho estão definidos.
- ☐ 2. Os objetivos de trabalho são compreendidos por todos os membros da equipe.
- ☐ 3. Sempre que necessário, são realizadas alterações nos objetivos de trabalho.
- ☐ 4. Na minha equipe, os procedimentos de trabalho estão definidos.
- ☐ 5. Os procedimentos de trabalho são compreendidos por todos os membros da equipe.
- ☐ 6. Os procedimentos de trabalho são modificados sempre que necessário.
- ☐ 7. Há definição clara dos trabalhos sob responsabilidade de cada um dos membros da equipe.
- ☐ 8. Há preocupação com a adequação do tipo de trabalho ao perfil individual do servidor.
- ☐ 9. A quantidade de trabalho está distribuída equilibradamente entre os membros da

equipe.

- () 10. A forma como o trabalho está distribuído tem contribuído para o bom desempenho da equipe.
- () 11. Os recursos materiais estão distribuídos equilibradamente entre os membros da equipe.
- () 12. Os recursos materiais estão distribuídos de forma a facilitar a realização das atividades da equipe.
- () 13. Na minha equipe existe compartilhamento das decisões.
- () 14. Na minha equipe as decisões que são compartilhadas referem-se às questões de maior relevância para os trabalhos.
- () 15. Percebo que na minha equipe há uma coordenação geral do trabalho.
- () 16. A coordenação do trabalho na minha equipe contribui para a adequada realização das atividades.
- () 17. Recebo feedback do(a) coordenador(a) de minha equipe em relação ao meu trabalho.
- () 18. Recebo feedback dos meus colegas de equipe em relação ao meu trabalho.
- () 19. Os resultados obtidos pela equipe são avaliados regularmente.
- () 20. Existe uma sistemática para avaliação dos resultados obtidos pela equipe.
- () 21. Quando os resultados obtidos pela equipe não são satisfatórios, são estabelecidas ações corretivas.
- () 22. Existe uma sistemática para definição das ações corretivas dos trabalhos na minha equipe.
- () 23. Existe um fluxo de comunicação intenso na minha equipe.
- () 24. O fluxo de comunicação na minha equipe se dá em dupla direção: do(a) coordenador(a) para a equipe da equipe para o(a) coordenador(a).
- () 25. Na minha equipe, há o reconhecimento do direito de todos os membros participarem das discussões relativas ao trabalho.
- () 26. Todos os membros da minha equipe recebem as informações necessárias para participarem das discussões relativas ao trabalho.
- () 27. Na minha equipe existe abertura para o debate.
- () 28. Na minha equipe todos os membros têm competência para argumentar sobre suas idéias e posições.
- () 29. Na conclusão dos debates que ocorrem na minha equipe, o que prevalece é o consenso.
- () 30. Nas decisões tomadas na minha equipe, o que prevalece é o melhor argumento.

Agora basta clicar em "RESPONDER" e depois em "ENVIAR".

MUITO OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO!