



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ – UFPI
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO – PRPG
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS E LETRAS – CCHL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM SOCIOLOGIA – PPGS

KENNEDY DE BRITO RIBEIRO

OS INDIVÍDUOS NAS ORGANIZAÇÕES:
UM ESTUDO ACERCA DA CORRELAÇÃO EXISTENTE ENTRE AS ORGANIZAÇÕES
INFORMAIS E A ORGANIZAÇÃO BUROCRÁTICA NO ÂMBITO DE UM HOSPITAL
PÚBLICO DO PIAUÍ

TERESINA - PI

2018



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ – UFPI
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO – PRPG
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS E LETRAS – CCHL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM SOCIOLOGIA – PPGS

KENNEDY DE BRITO RIBEIRO

OS INDIVÍDUOS NAS ORGANIZAÇÕES:
UM ESTUDO ACERCA DA CORRELAÇÃO EXISTENTE ENTRE AS ORGANIZAÇÕES
INFORMAIS E A ORGANIZAÇÃO BUROCRÁTICA NO ÂMBITO DE UM HOSPITAL
PÚBLICO DO PIAUÍ

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Sociologia da UFPI como requisito para a obtenção do título de Mestre em Sociologia.

Área de Concentração: Processos, Atores e Desigualdade Sociais.

Linha de Pesquisa: Estado e Sociedade: Trabalho, Educação, Atores Políticos e Desigualdades Sociais.

Orientador: Prof. Dr. Carlos Antonio Mendes de Carvalho Buenos Ayres.

TERESINA - PI

2018

FICHA CATALOGRÁFICA

Serviço de Processamento Técnico da Universidade Federal do Piauí
Biblioteca Comunitária Jornalista Carlos Castello Branco

R484i Ribeiro, Kennedy de Brito.

Os indivíduos nas organizações [manuscrito] : um estudo acerca da correlação existente entre as organizações informais e a organização burocrática no âmbito de um hospital público do Piauí / Kennedy de Brito Ribeiro. – 2018.

203 f.

Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Sociologia) – Universidade Federal do Piauí, Teresina, 2018.

Orientador: Prof. Dr. Carlos Antonio Mendes de Carvalho
Buenos Ayres

1. Sociologia. 2.Hospital. 3. Organizações. I. Título. CDD 301

KENNEDY DE BRITO RIBEIRO

OS INDIVÍDUOS NAS ORGANIZAÇÕES:
UM ESTUDO ACERCA DA CORRELAÇÃO EXISTENTE ENTRE AS ORGANIZAÇÕES
INFORMAIS E A ORGANIZAÇÃO BUROCRÁTICA NO ÂMBITO DE UM HOSPITAL
PÚBLICO DO PIAUÍ

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Sociologia da UFPI como requisito para a obtenção do título de Mestre em Sociologia.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Carlos Antonio Mendes de Carvalho Buenos Ayres (PPGS/UFPI – Orientador)

Profa. Dra. Ana Beatriz Martins dos Santos Seraine (PPGS/UFPI – Examinadora interna)

Profa. Dra. Fabiana Rodrigues de Almeida Castro (PPGGP/UFPI – Examinadora externa)

Prof. Ferdinand Cavalcante Pereira (PPGS/UFPI – Examinador Suplente)

Aprovado em ___/___/_____

TERESINA - PI

2018

RESUMO

A sociedade moderna aponta as organizações como um ambiente condicionador dos indivíduos, de suas ações e relações sociais. Nelas, os indivíduos passam a maior parte de suas vidas. Na sociedade moderna, esses indivíduos nascem, crescem, estudam, trabalham, cuidam da saúde e morrem dentro de organizações. As principais oportunidades de trabalho são oferecidas pelas organizações e nelas os indivíduos concretizam essa dimensão significativa de suas vidas. Entre os diferentes tipos de organização, destaca-se o modelo burocrático weberiano que traduz racionalidade, impessoalidade e controle do comportamento dos indivíduos. Com o advento da modernidade, esse modelo de organização ganha notoriedade e espalha-se por toda a sociedade ocidental, tornando-se a grande referência quando falamos de organizações. Entretanto, nem todos os aspectos das organizações burocráticas foram pesquisados por Max Weber, cujos estudos foram focados nos aspectos formais das organizações. As organizações informais foram deixadas à margem dos seus estudos. Desta forma, situados em um contexto de modernidade e à luz do compreensivismo weberiano, estudamos um hospital público do Piauí, cujo modelo organizacional é burocrático, com o objetivo de compreender a correlação existente entre as organizações informais e a organização burocrática. Realizamos pesquisa bibliográfica e de campo, do tipo descritiva, com linha de raciocínio indutivo, processo qualitativo de coleta de dados, com uso de diário de campo, cuja técnica de investigação consistiu em observação direta passiva e entrevistas, com análise interpretativa dos dados levantados. Neste estudo, assumimos uma postura de indiferença etnometodológica ao abordar a realidade concreta da vida dos indivíduos no ambiente organizacional. Participaram deste estudo os indivíduos que trabalham em um dos setores do hospital público do Piauí, onde foi possível constatar o choque direto e constante entre a organização burocrática vigente e a organização informal observada, não obstante a conclusão de que a correlação existente entre elas é, sobretudo, de inerência e complementaridade.

PALAVRAS-CHAVES: Indivíduos; Organização informal; Organização burocrática.

ABSTRACT

Modern society points to organizations as a conditioning environment of individuals, their actions and social relations. In them, individuals spend most of their lives. In modern society, these individuals are born, grow, study, work, care for health and die within organizations. The main job opportunities are offered by the organizations and in them individuals realize this significant dimension of their lives. Among the different types of organization, we highlight the Weberian bureaucratic model that translates rationality, impersonality and control of individuals' behavior. With the advent of modernity, this model of organization is gaining notoriety and spreading throughout Western society, becoming the great reference when we speak of organizations. However, not all aspects of bureaucratic organizations were surveyed by Max Weber, whose studies focused on the formal aspects of organizations. Informal organizations were left out of their studies. In this way, situated in a context of modernity and in the light of Weberian understanding, we study a public hospital in Piauí, whose organizational model is bureaucratic, in order to understand the correlation between informal organizations and bureaucratic organization. We carried out bibliographic and field research, of the descriptive type, with inductive reasoning, qualitative process of data collection, using field diary, whose investigative technique consisted of passive direct observation and interviews, with an interpretative analysis of the data collected. In this study, we assume a posture of ethnomethodological indifference when approaching the concrete reality of individuals' lives in the organizational environment. Participants in this study were individuals working in one of the sectors of the public hospital of Piauí, where it was possible to verify the direct and constant clash between the bureaucratic organization in force and the informal organization observed, notwithstanding the conclusion that the correlation between them is, above all, of inheritance and complementarity.

KEYWORDS: Individuals; Informal organization; Bureaucratic organization.

A Deus, que certamente sabe muito mais do que aqui alcançamos. À minha família, em especial à minha mãe e ao meu pai, meus eternos encorajadores, a quem devo esta e muitas outras conquistas. Ao amor da minha vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela rica oportunidade de realizar este estudo. Agradeço minha querida mãe e pai pelo incentivo constante e dedicação obstinada. Ao amor da minha vida pela paciência, parceria e cuidado com que enfrentou os exaustivos dias de estudo e pesquisa nos quais estive afastado, imerso em livros e textos. Aos participantes deste estudo que, destituídos da vaidade e do medo, se deixaram observar com o intuito único de revelar um pouco da "vida vivida de todos os dias".

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E NOMES FICTÍCIOS

- AS – Administração superior
- CC – Centro cirúrgico
- Celso – Candidato 01 a ocupar vaga de trabalho no setor observado
- Eduardo – Candidato 02 a ocupar vaga de trabalho no setor observado
- Evilásio – Chefe integrante da administração superior do HPP, superior de Jonas
- Jonas – Chefe integrante da administração superior do HPP, superior de Ricardo
- Ricardo – Chefe do setor observado
- Nelson – Chefe do setor de informática
- GT – Grupo de trabalho
- HPP – Hospital público do Piauí
- Orleando – Indivíduo 01, integrante do GT
- Mauro – Indivíduo 02, integrante do GT
- Betinna – Indivíduo 03, integrante do GT
- SI – Setor de informática
- SEC – Setor de engenharia clínica
- André – Técnico terceirizado de manutenção de equipamentos

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	9
2 A PESQUISA	18
3 O QUE NOS DIZEM OS ESTUDIOSOS?	36
4 O QUE NOS DIZ O CAMPO?.....	64
4.1 Explorando o campo.....	64
4.2 De volta ao campo (um prelúdio à observação)	68
4.2.1 Ficha de identificação do campo, dos indivíduos e do grupo de trabalho.....	69
5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	77
5.1 As observações	77
5.2 As entrevistas individuais.....	98
5.3 A entrevista em grupo.....	99
5.4 Quadros comparativos (Organização informal x Organização burocrática)	104
6 CONCLUSÃO.....	107
REFERÊNCIAS	117
APÊNDICES	123

1 INTRODUÇÃO

A busca pelo conhecimento é tarefa, a um só tempo, árdua, estimulante e contínua, tanto para os iniciantes quanto para aqueles que, há mais tempo, percorrem as sendas que levam ao desvelar dos fenômenos naturais e sociais, pretensos objetos de estudo. A amplitude e a diversidade de fenômenos concernentes às mais diversas áreas do conhecimento científico, sujeitos à pesquisa, poderá desanimar muitos que apresentam algum interesse em desvendá-los. Este é um fato! Muitos pesquisadores perdem o ânimo diante do que requer o rigor científico na produção do conhecimento. Entretanto, essas dificuldades representaram, neste estudo, um alimento à nossa curiosidade e interesse científico, ato genuíno e verdadeiro que alicerçou a trajetória dessa pesquisa, em um sentido maior e instigante.

Sabemos que produzir conhecimento é um empreendimento que requer a participação de toda a comunidade científica, seja diretamente, participando dos trabalhos de levantamento bibliográfico e de imersão no campo, ou indiretamente, apenas como orientador ou referencial teórico, muitas vezes distante no tempo e no espaço. Trata-se de uma busca muitas vezes solitária e certamente contínua, onde cada nova pesquisa complementa ou contesta as contribuições até então feitas ao tema estudado (ALVES-MAZZOTTI; GEWANDSZNAJDER, 2004). Esse entendimento vale para todas as ciências, sejam elas da natureza ou sociais posto que a conquista do conhecimento é algo que não tem um ponto final ou conclusivo. As descobertas realizadas pela ciência hoje são o degrau para um novo patamar de conhecimento amanhã. A ciência, portanto, é o devenir da ciência. É sempre possível ir mais longe na análise dos fenômenos da realidade, levando adiante a investigação por caminhos ainda desconhecidos (ARON, 2008).

Quando a ciência volta seu interesse para a realidade humana ela se esforça para compreender e explicar as obras, as leis, as instituições, os regimes políticos, as experiências religiosas, as teorias científicas criadas pelos indivíduos no curso de suas vidas (ARON, 2008). Razão pela qual é possível reafirmar que a ciência é de fato o devir da ciência. E com propriedade e razão fazemos essa afirmação, uma vez que a realidade na qual estamos inseridos é infinita em número de fenômenos passíveis de compreensão, os quais são foco de sucessivas releituras e novas abordagens (CARVALHO, 2005), não obstante o fato de serem muitas as perspectivas científicas disponíveis para o exame de um fenômeno. Esse fato, por si só, nos desautoriza a pensar que esgotamos todas as possibilidades de compreensão da realidade (FREUND, 1987).

Entendimento que nos leva a afirmar que as ciências sociais são eternamente jovens, haja vista que qualquer tentativa de esgotar a compreensão, interpretação e explicação da singularidade dos fenômenos da realidade concreta, em todos os seus componentes individuais, tentando captá-la no que tem de “causalmente determinado”, revela-se um engano diante da diversidade e das particularidades inerentes aos fenômenos estudados. Razão que nos leva a sermos peremptórios ao garantirmos que um espírito humano, finito, ao produzir conhecimento oriundo de uma realidade infinita deve se basear na premissa de que somente um fragmento limitado da realidade poderá ser considerado objeto da compreensão científica, haja vista a vastidão de fenômenos existentes e que entre eles buscaremos aquele ou aqueles indispensáveis e essenciais ao caminhar da ciência (CARVALHO, 2005).

Diante da complexidade da realidade, bem como da amplitude e da diversidade dos fenômenos a ela concernentes, haja vista as múltiplas possibilidades de compreensão, foi necessário – quando nos lançamos às searas da pesquisa científica –, afunilarmos nosso interesse científico para obtermos maior clareza e precisão na delimitação do nosso campo de aplicação da pesquisa; do objeto de pesquisa; do tipo de pesquisa a ser realizada; do método e dos instrumentos a serem empregados na investigação, levantamento e análises dos dados; do amparo teórico que possibilitaram a tradução mais fidedigna possível do objeto escolhido, o que nos ajudou a não perder de vista que nossa pesquisa se tratava de uma contribuição para a discussão do tema pela comunidade científica. Defensora desse entendimento e dedicada à produção desse tipo de conhecimento científico, a sociologia esforça-se para compreender e explicar a realidade e os indivíduos que nela nascem, vivem e morrem.

Para muitos – de uma maneira geral – a sociologia é a ciência da sociedade. Entretanto, ela também é compreendida como a ciência que estuda os indivíduos e os fenômenos sociais nos quais esses indivíduos são protagonistas, suas instituições, ações e relações sociais etc. (DIAS, 2009). Ou seja, a sociologia estuda, cientificamente, a vida social dos indivíduos, dos grupos e das sociedades nas quais eles vivem, abrangendo desde a observação e a análise das relações sociais dos indivíduos em um microcontexto social, como uma rede de amigos, uma família ou uma organização, até o estudo de processos sociais de nível macro ou global, perspectiva que nos convida a perceber a realidade humana considerando suas conexões com a sociedade mais ampla (SANTOS, 2016).

Nessa linha de raciocínio, podemos afirmar que a sociologia é a ciência que busca a compreensão da ação social, cujo esforço significa a busca pela percepção do sentido que os indivíduos atribuem às suas condutas. Entendimento esse que encontra sua fonte no pensamento weberiano, origem dessa concepção acerca da sociologia. Entretanto, é necessário

deixar claro que o sociólogo não tem sua atuação limitada a tornar compreensível o sistema de crenças e de conduta dos indivíduos e coletividades que eles constituem. Ele quer saber como as coisas ocorrem. Ou seja, o sociólogo pretende muito mais. Ele pretende explicar as causas, além de interpretar de maneira compreensível a ação dos indivíduos e suas relações sociais dentro das sociedades (ARON, 2008).

Portanto, o sociólogo tem a tarefa de tornar inteligível e mais clara a matéria social ou histórica vivida pelos indivíduos. Muito mais do que foi compreensível quando esses indivíduos a viveram, fazendo do trabalho da sociologia um trabalho de reconstrução das experiências, que busca a inteligibilidade das existências humanas que, por natureza, são complexas, de certo modo confusas e obscuras. Desta forma, podemos assegurar, enquanto pesquisador, que nosso objetivo é tornar inteligível até o limiar aquele fenômeno social que até então permanecia obscuro, revelando seu sentido enquanto experiência de vida, quando este sentido não tenha sido consciente aos que viveram a experiência (ARON, 2008).

Portanto, entendemos que a sociologia tem como tarefa principal explicar da melhor forma possível o mundo introduzido pelo advento do capitalismo industrial, originalmente localizado e fundado no Ocidente, razão da descontinuidade do mundo tradicional (GIDDENS, 2003). Desta forma, tendo como contexto de surgimento o século XIX, palco de profundas e perturbadoras transformações nas bases das sociedades tradicionais ocidentais, provocadas pela Revolução Industrial, iniciada na Inglaterra a partir do século XVIII, e pela Revolução Francesa de 1789, a sociologia, se propôs o estudo dos fenômenos que estavam ocorrendo naquela época, visando entendê-los, interpretá-los e indicar alternativas que garantissem a estabilidade social, econômica e política, ora abalada diante das transformações e da perda das principais referências conceituais e práticas de que dispunham os indivíduos naquele contexto (DIAS, 2012).

Sendo assim, a perda das principais referências garantidoras de estabilidade nas sociedades ocidentais como, por exemplo, uma organização econômica baseada na agricultura e um poder político oriundo da nobreza tradicional, foi o combustível necessário para a busca de alternativas que servissem como modelo a um novo tipo de organização social naquele período. Esse contexto apresentou as condições ideais para o surgimento de uma ciência que fosse capaz de estudar os fenômenos que estavam ocorrendo na época, visando entendê-los e interpretá-los, a fim de propor novos caminhos para a sociedade (DIAS, 2012). Nesse contexto, duas grandes transformações que se desenrolaram no século XVIII e XIX definiram as principais e decisivas condições que se relacionavam imediatamente ao surgimento da sociologia como área disciplinar autônoma da ciência. Essas transformações marcaram o

mundo a partir daquela época. Elas são, como já apontamos, a Revolução Industrial e a Revolução Francesa, que fomentaram a busca vanguardista da sociologia pelo entendimento dos aspectos e impactos oriundos de tais transformações, desta forma desenvolvendo um saber sistemático e secular que fosse capaz de ser legitimado (PICCININI; ALMEIDA; OLIVEIRA, 2011).

A sociologia surgiu no século XIX, comprometida com o estudo da nascente sociedade industrial capitalista, dentro da qual a organização fabril adquiria papel de grande importância. O posicionamento da sociologia diante desse contexto foi bastante diverso, como podemos observar na obra dos sociólogos chamados “clássicos”, que ajudaram a formar o campo de estudos dessa ciência: Émile Durkheim, Karl Marx e Max Weber. (SANTOS, 2016, p. 06)

Assim, a sociologia chega com a desafiante missão de debater o surgimento de um novo modelo de organização social, face ao fenômeno da desestruturação das sociedades tradicionais ocidentais, ocorrido no século XIX. Missão irradiada às suas diversas abordagens ou subdivisões aplicadas, nascidas posteriormente, com o intuito de alcançar os indivíduos nas suas diferentes formas de agrupamento, uma vez que a sociologia *aplicada* elabora explicações sobre processos sociais específicos que exigem tratamento diferenciado e peculiar (CASTRO, 2014). Tratamento este que não poderia ser diferente no estudo da vida dos indivíduos dentro das organizações burocráticas e que aplicamos quando da realização do levantamento bibliográfico e da incursão de campo, no intuito de investigar, identificar e compreender as organizações informais que surgem dentro dessas organizações burocráticas.

No que se refere ao estudo da vida dos indivíduos dentro das organizações, consideramos que são diversos os temas que atualmente prevalecem como subabordagens dentro do campo de estudo da sociologia, dentre os quais o estudo da vida social dos indivíduos inseridos nos vários contextos organizacionais existentes, a fim de compreender as estruturas e o funcionamento desses sistemas sociais, nos seus aspectos considerados relativamente duradouros, bem como compreender o comportamento desses indivíduos e dos agrupamentos que eles constituem. Dessa forma, considerando que o alvo principal da indagação sociológica, segundo Weber, é a ação social dos indivíduos que vivem em sociedade, afirmamos que também ficam sob o escrutínio sociológico os tipos de ação social que ocorrem nas organizações burocráticas (CHAMPION, 1985).

Conscientes disso, operacionalizamos este estudo via análises no âmbito da Sociologia das Organizações, uma das principais subdivisões da sociologia que possui campo próprio de investigação e cuja perspectiva teórica busca compreender os problemas que surgem nos

ambientes das organizações, em cujo contexto vivem os indivíduos na sociedade moderna (DELORENZO NETO, 1989). Entendimento que compartilhamos, haja vista que, ao considerar as organizações como ponto de interesse científico, a sociologia busca estudá-las como um sistema social no qual diversos papéis sócio-profissionais são desempenhados pelos indivíduos de acordo com a natureza da organização da qual fazem parte. Esses indivíduos assumem (em certa medida) os papéis que lhes são atribuídos e formam um subsistema social e econômico inter-relacionado com outros subsistemas da organização, com o sistema organizacional total e com a sociedade, razão que dá à sociologia a importante missão de analisar essa realidade em sua complexidade (CASTRO, 2014).

Com um ponto de vista original sobre as relações entre os indivíduos, as organizações e a sociedade, a sociologia traz em seus estudos contribuições fundamentais para a compreensão das organizações, elaborando um quadro mais amplo da realidade dentro dos ambientes organizacionais (SANTOS, 2016). E assim o faz, não obstante o grande número de organizações nas sociedades modernas e o importante papel exercido por elas nos processos sociais, como agentes ou opositoras de mudanças sociais, o que converte as organizações em um importante objeto de estudo das ciências sociais, de modo geral, e da sociologia particularmente (DIAS, 2012).

Considerando que a sociologia isola, define e descreve o comportamento dos indivíduos dentro dos grupos dos quais eles fazem parte, dessa forma se esforçando para fazer generalizações acerca da natureza desses indivíduos, do seu comportamento, das suas ações e relações sociais, bem como acerca da cultura por eles desenvolvida, podemos dizer que o estudo dos pequenos grupos dentro das organizações foi a maior contribuição da sociologia das organizações, pois ao estudar o ambiente organizacional e os seus pequenos grupos a sociologia tem a oportunidade de conhecer o comportamento dos indivíduos que vivem nas organizações e nos grupos que as compõem, bem como, tem condições de identificar qual a influência deles sobre os outros indivíduos integrantes dos grupos e seu impacto sobre as organizações (GIBSON; IVANCEVICH; DONNELLY, 1981).

Nas sociedades modernas, muitos são os tipos de organizações e elas influenciam vários aspectos da vida dos indivíduos. E, muito embora nem todas as organizações que existam sejam burocráticas num sentido estrito e formal, há forte ligação entre o desenvolvimento das organizações e as tendências burocráticas. Organizações essas que são consideradas grandes grupos de indivíduos, cujas relações sociais são claras e racionalmente definidas (GIDDENS, 2008). Razão pela qual o estudo das organizações é vinculado ao estudo da burocracia, no qual há grande preocupação com o comportamento racional e

burocrático dos indivíduos e com as relações estruturais estabelecidas dentro desses ambientes burocráticos (GIBSON; IVANCEVICH; DONNELLY, 1981). Entendimento com o qual concordamos, posto que, desde Weber, todos os estudiosos das organizações têm lançado mão do modelo burocrático como base para a conceituação de sistemas de inter-relações em organizações. Razão pela qual entendemos que a aceitação do modelo de organização burocrática serve como ponto de partida para os estudos de desenvolvimento e modificação desse modelo organizacional, bem como, acerca do papel e do lugar dos indivíduos dentro da organização burocrática e dos seus vários problemas afins (CAMPOS, 1978).

Com os trabalhos do sociólogo alemão Max Weber (1864-1920), que estudou dedicadamente a burocracia, tem início a Sociologia das Organizações. Entretanto, em sua maioria, as pesquisas que se basearam e se seguiram aos estudos weberianos tinham como seu foco principal as organizações, não apresentando interesse pelas comparações históricas que motivaram Weber nos seus estudos sobre burocracia. Weber, ao estudar as burocracias, admitiu uma ótica histórica focada principalmente na mudança dos padrões de autoridade política e organizações governamentais. E muito embora esses aspectos históricos não tenham sido levados em consideração por alguns dos estudos realizados posteriormente, as ideias weberianas não foram questionadas nos seus elementos essenciais por estudos posteriores e constituem até hoje uma referência e contribuição fundamental quando falamos do estudo das organizações (DIAS, 2012).

As transformações que se espalharam desde as grandes revoluções do século XVIII e XIX aos dias de hoje, em suas influências e consequências modeladoras da vida social, econômica, política e cultural, tornaram as sociedades nas quais vivemos verdadeiras sociedades organizacionais, condicionadoras das ações e relações sociais, motivo que inevitavelmente chamou-nos à reflexão sobre a vida dos indivíduos inseridos nelas. No decurso histórico é fácil encontrarmos diversas ideias importantes para justificar o estudo dessas organizações, tão comuns na sociedade moderna. Todavia, foi no final do século XIX que tiveram início os primeiros estudos sistemáticos do comportamento dos indivíduos nas organizações uma vez que, instigados pelas mudanças na estrutura social oriundas desse processo, estudiosos das mais variadas disciplinas passaram a dar atenção às organizações e à influência que elas exerciam sobre a vida social dos indivíduos (DIAS, 2012).

Embora Weber tenha previsto o aumento das burocracias nas sociedades modernas, essa não é a única razão que os sociólogos têm para concentrar suas ações nesse campo de estudo (CAMPOS, 1978). A relevância dos estudos empíricos que tratam das relações entre a burocracia e a personalidade dos indivíduos que nela trabalham, foram fundamentais e

contribuíram decisivamente para a crescente compreensão da estrutura social vigente dentro das burocracias, uma vez que um número expressivo de problemas oriundos e específicos das organizações solicita a atenção dos estudiosos.

Se observarmos com atenção, vemos que em toda parte o mesmo fenômeno se repete, e que passamos a depender de organizações, maiores ou menores, mais ou menos poderosas, que se substituem ao serviço individual ou mesmo à empresa, e adquirem poderes normativos e reguladores. Por isso é que dizemos que a nossa sociedade tende a ser uma sociedade organizacional. Uma sociedade em que as organizações têm papel predominante. É com elas que está uma boa parte do poder social e são elas as entidades que gozam de maior status. (NOVAES, 1980, p. 28)

[...] a grande maioria das realizações que ocorrem na sociedade moderna só ocorrem porque “as pessoas em grupo” se envolvem em “projetos comuns”. De fato, nossa sociedade desenvolveu-se graças à criação de organizações especializadas que fornecem os bens e serviços de que ela precisa. É duvidoso que o esforço de uma pessoa isolada pudesse fazer muita coisa dentro de nossa sociedade. Na realidade, estamos numa “sociedade organizacional”, onde as organizações, especialmente as grandes, são as “principais realizadoras”. (GIBSON; IVANCEVICH; DONNELLY, 1981, p. 23-24)

Desta forma, admitimos que as organizações são sistemas sociais complexos, estruturados e eficientes que predominam na sociedade moderna, pós-industrializada. Elas elaboram e ditam as novas formas de comportamento, desenvolvimento, relacionamento e de conflitos entre indivíduos, grupos e sociedade. Isto, por si só, faz com que as organizações ganhem tanta importância que os indivíduos e a própria sociedade movimentam-se através delas, tornando-as objeto de interesse científico (QUADROS, 2008). Sendo assim, podemos afirmar que as organizações possuem suas próprias características e se essas características afetam o comportamento dos indivíduos que nela trabalham, é indispensável conhecermos suas particularidades organizacionais caso pretendamos entender o comportamento desses indivíduos. Linha de raciocínio que nos permite afirmar que para compreender a sociedade moderna é necessário compreender as organizações (PEREIRA; GARCIA, 2008).

É, portanto, lícito afirmar que a sociedade moderna se caracteriza pelas organizações. Entre as características que tornam única a época em que vivemos, o grande número de organizações, a predominância desse tipo de sistema social em relação aos demais é uma das mais significativas. Deriva daí a importância do estudo das organizações. Antes, elas podiam ser contadas nos dedos, em cada país; hoje elas se contam aos milhares nos países desenvolvidos e mesmo naqueles em processo de desenvolvimento. (MOTA; BRESSER-PEREIRA, 2004, p. 02)

Entretanto, os principais estudos acerca das organizações e dos indivíduos nelas inseridos – em especial na abordagem compreensivista das organizações burocráticas realizada por Weber – concentram esforços na compreensão do seu funcionamento formal,

portanto, no que diz respeito ao modelo burocrático da vida organizacional, notadamente em seus aspectos formais, ignorando aspectos indispensáveis à compreensão da sociedade, das organizações, dos indivíduos e de suas ações e relações sociais. Ou seja, as abordagens iniciais se concentraram em estudar a racionalização do processo de trabalho, deixando em segundo plano – ou mesmo ignorando – o papel das organizações informais no processo de trabalho dentro das organizações burocráticas (DIAS, 2012).

Essa flagrante necessidade alimentou nosso interesse pela complexidade inerente às organizações informais que se desenvolvem dentro das organizações burocráticas, uma vez que o estudo dessas organizações informais e dos indivíduos que as formam representa uma lacuna – no que se refere ao interesse científico em torná-las foco de pesquisa – deixada na abordagem weberiana desse campo da sociologia, quando Weber pouco disse acerca das organizações informais e o que elas poderiam significar para a burocracia por ele estudada.

Sendo assim, podemos comparar uma organização a um iceberg, onde a organização burocrática, a parte visível, é composta por objetivos, tecnologia, estrutura, competência e equipamentos, e a organização informal, a parte “invisível”, é composta pelos indivíduos, pelas relações sociais não previstas burocraticamente, por elementos da cultura organizacional, sentimentos, valores éticos, relações de poder etc. (FONTOURA; ALMEIDA; RUBENICH, 2011). Consideração que podemos ratificar, uma vez que há indisfarçável tendência para o desenvolvimento de organizações informais em todos os níveis, tanto dentro das organizações burocráticas como entre elas, razão que torna o estudo desse tipo de organização tão importante quanto o estudo das características formais nas quais Weber se concentrou (GIDDENS, 2008).

Essa insatisfação dos críticos acerca do alcance “limitado” da avaliação weberiana do ambiente burocrático, redundou em diversos estudos que tentaram suprir a lacuna deixada pela teoria weberiana acerca das organizações burocráticas. No que se refere especificamente aos seus estudos sobre burocracias, Weber ateu-se preferencialmente – ou quase exclusivamente – à definição dos elementos teóricos das burocracias e na caracterização desse sistema social, que ele preferiu chamar de “tipo ideal”, como forma de dominação legítima.

Ignorando aspectos considerados disfuncionais por muitos ou considerados por ele pouco relevantes, Weber fez minucioso detalhamento das burocracias com o objetivo claro de oferecer um parâmetro analítico aos interessados em dominar o conhecimento sobre os ambientes burocráticos, fato que rendeu aos seus estudos uma constelação de críticas daqueles que, descontentes, apontavam outros fenômenos importantes e decisivos que ocorrem dentro das organizações burocráticas que, diga-se de passagem, para os críticos não eram sinônimos

de perfeição. Ou seja, ao valorizar apenas os aspectos formais (burocráticos) das organizações, Weber concluiu que os aspectos considerados disfuncionais – como a organização informal dos indivíduos – são casos particulares que não merecem atenção e não tem importância para o conhecimento das organizações (OLIVEIRA, 2009).

O sociólogo alemão Max Weber (1922), que foi um dos fundadores da sociologia moderna, formulou um “tipo ideal” de burocracia. Ele reconheceu, é claro, que esse “tipo ideal” era fictício, mas sentia que poderia servir como parâmetro para a compreensão de tipos diferentes. (TURNER, 2000, p. 100)

É bastante comum a interpretação de que Max Weber defendia a aplicação do modelo burocrático a todas as organizações. Porém, a burocracia, no estudo de Weber, representa um “tipo ideal”. O objetivo de Weber, ao utilizar o tipo ideal da burocracia, era o de oferecer um instrumento analítico, um modelo por meio do qual os casos reais pudessem ser comparados, medidos e mais bem analisados. O termo “ideal” aqui não significa que o modelo burocrático é o melhor, nem que ele deveria ser adotado pelas organizações. Na prática, as organizações não apresentam com perfeição todos os aspectos apontados no tipo ideal burocrático. (SANTOS, 2016, p. 164)

Muito embora tenha sido alvo de muitas críticas, no que se refere aos muitos aspectos por ele deixados à margem nos seus estudos sobre as organizações burocráticas, a sociologia compreensivista de Max Weber foi fundamental para o conhecimento das organizações e contribuiu para a formação de um referencial teórico de sustentação para pesquisas posteriores nesse âmbito da sociologia enquanto disciplina dotada de estatuto cognitivo próprio. Ademais, do ponto de vista da articulação entre as disciplinas do conhecimento científico, a sociologia é capaz de fornecer um arcabouço vasto para auxiliar na compreensão das organizações como parte das sociedades, indo mais fundo em questões que porventura tenham sido ignoradas e promovendo uma reflexão profunda acerca da sociedade, dos indivíduos, dos seus agrupamentos e das relações sociais estabelecidas por eles, posto que nenhum indivíduo é alheio à sociedade na qual vive e na qual diversas questões relacionadas às formas como eles se organizam em sociedade surgem e incidem diretamente e nas organizações (PICCININI; ALMEIDA; OLIVEIRA, 2011).

Desta forma, com os resultados do estudo realizado no HPP, trouxemos informações complementares que contribuem com a discussão no meio acadêmico acerca das organizações informais e sua correlação com a organização burocrática no âmbito do hospital público do Piauí (HPP).

2 A PESQUISA

Cabe, inicialmente, deixar claro que nosso interesse pelos sistemas sociais nos quais os indivíduos se reúnem ou se agrupam para trabalhar – as organizações – não é algo recente ou estranho. Temos sobre esses sistemas, em particular, um “olhar antigo”, que tem origem nas primeiras leituras sobre a vida dos indivíduos dentro das organizações nas sociedades modernas. Leituras estas ocorridas no final da década de 90 do século XX, ainda nos estudos de graduação. Um olhar que tem acompanhado o comportamento dos indivíduos, no que se refere às suas ações e relações sociais, entre eles e deles para com a organização e para com a sociedade, na tentativa de compreender suas correlações causais.

Entretanto, para o amadurecimento desta pesquisa sobre os indivíduos nas organizações, em especial a correlação entre a organização informal e a organização burocrática, foi necessário percorrer um longo caminho de familiarização com os teóricos que se interessavam por esse tema no âmbito da sociologia, sem ignorar, claro, a intersecção com outra importante ciência social – de abordagem aplicada – a administração, seara científica onde tudo começou, devo dizer. E muito embora nela eu reconheça a origem desse estudo, somente com a sociologia foi possível conferir ao interesse manifestado por esse tema o devido acabamento que é necessário a uma pesquisa científica dentro das ciências sociais.

À cata da orientação de Alves-Mazzotti e Gewandszajder (2004, p. 180), buscamos analisar criticamente o estágio atual do conhecimento acerca da nossa área de estudo, “comparando e contrastando abordagens teórico-metodológicas utilizadas e avaliando o peso e a confiabilidade de resultados de pesquisa, de modo a identificar pontos de consenso, bem como controvérsias, regiões de sombra e lacunas que merecem ser esclarecidas”, desta forma subsidiando a formulação do problema de pesquisa que guiou este estudo.

Sendo assim, considerando que a sociedade moderna se tornou uma constelação de organizações, na qual os indivíduos têm carregado consigo a sina de estarem “amaldiçoados” pela inevitável vida dentro dessas organizações, sem delas poderem fugir ou a elas ignorar, sob pena de exclusão social, total ou parcial, dos rumos que ganharam a vida moderna, concluímos que, no âmbito das organizações e na perspectiva do indivíduo, os possíveis problemas de estudo são aqueles que dizem respeito ao cotidiano de trabalho dos indivíduos dentro das organizações, ao tipo e grau de participação deles no seu ambiente de trabalho, ao comportamento e motivação que apresentam, à cultura adquirida, identificação com a organização, entre outros pontos (DIAS, 2012).

Nessa sociedade moderna, onde os indivíduos são arrastados para uma vida dentro das organizações, sejam elas religiosas, militares, educacionais, políticas, de saúde etc., ganhou destaque aos nossos olhos os ambientes hospitalares e a frenética vida daqueles indivíduos que diariamente assumem o dever de oferecer combate a uma miríade de situações extremas de prevenção de doenças e manutenção da saúde e da vida. Nessas organizações hospitalares, os indivíduos – sejam eles os responsáveis pelo atendimento direto dos pacientes, sejam os que desempenham um papel intermediário, assistencial ou administrativo – submergem numa rede de relações sociais construídas, aprendidas e reproduzidas, que conduzem suas vidas no ambiente de trabalho. A composição diferenciada de uma organização hospitalar, no que se refere à diversidade profissional de indivíduos que nela trabalham e aos processos de trabalho nela vigentes, dá um pequeno vislumbre da complexidade desse tipo de organização, razão que reforçou nosso interesse para realizar o presente estudo em uma organização de saúde.

Não fosse a “jaula de ferro” imposta pela formatação burocrática – modelo predominante nas organizações na sociedade moderna –, as diversas organizações possuiriam diferenças marcantes para cada área de especialidade, tantas quanto fossem os indivíduos que se agrupassem e se lançassem aos empreendimentos em face – é claro – de suas necessidades e de seus entendimentos da realidade. Entretanto, embora aquele modelo não seja o único que baliza a formatação das organizações na sociedade moderna, ele é a grande referência quando falamos de organizações. Não à toa estas organizações seguem o referido modelo, que é um dos mais bem estudados modelos de organização da vida humana para o atendimento das necessidades apresentadas pelos indivíduos: o modelo burocrático weberiano. O hospital onde este estudo foi realizado segue o mencionado modelo.

A organização burocrática na qual foi realizada a pesquisa é um hospital público do Piauí (PI) – doravante chamado HPP –, que tem por finalidade promover assistência na área de saúde e afins. Trata-se de um órgão do governo, pessoa jurídica de direito público interno, com sede em Teresina, no Piauí. O HPP, campo desta pesquisa, tem por objetivo prestar assistência à saúde, com excelência, junto ao Sistema Único de Saúde (SUS). Logo, o HPP tem por missão oferecer à sociedade do Piauí serviços de assistência à saúde de forma qualificada, bem como contribuir com a formação especializada de profissionais. Destacamos que a partir de 2010 tem início a ampliação de suas atividades objetivando a prestação de assistência à saúde e o seu pleno funcionamento, com a renovação do seu parque tecnológico e a contratação de novos profissionais de diversas áreas. Atualmente, o HPP oferece serviços

em 32 especialidades médicas, possui 190 leitos de internação, 15 leitos de UTI e 10 salas cirúrgicas¹.

O HPP oferta serviços de alta e média complexidade, não havendo atendimento de urgência e emergência. Por ser um hospital referenciado, o encaminhamento de pacientes para os serviços ambulatoriais (consultas, exames e procedimentos) é regulado pela Secretaria Municipal de Saúde da cidade onde está localizado, a partir de agendamento pela central de marcação de consultas do Sistema Único de Saúde (SUS). O encaminhamento de pacientes para internação é de responsabilidade da Central Estadual de Regulação, ligada à Secretaria Estadual de Saúde. Com base no documento descritivo que define o perfil do HPP como sendo de retaguarda da rede de urgência e emergência (RUE), a regulação é realizada de acordo com a disponibilidade de vagas que é informada diariamente à referida central.²

O HPP, onde nosso estudo foi realizado, possui as muitas características de uma organização burocrática, quais são, segundo Castro (2014, p. 123), “forma de organização caracterizada por centralização, hierarquia, autoridade, disciplina, regras, carreira, divisão do trabalho, estabilidade”. No que diz respeito à sua estrutura organizacional, ele é constituído de 01 (uma) superintendência, seus órgãos de assessoria interna (de Informática, Jurídica, Ouvidoria, Secretariado, Comunicação Social, Planejamento e Gabinete) e 03 (três) linhas administrativas de comando, subdivididas em Diretorias (Diretoria Administrativa, Diretoria da Saúde e Diretoria da Educação), Divisões, Setores e Unidades, onde estão distribuídos 1.253 profissionais contratados via concurso público, cuja alocação é feita pelo setor de recursos humanos do HPP – fonte dessas informações – obedecendo aos critérios de formação profissional, experiência e demanda da área interessada, configurando uma seleção aleatória desses indivíduos e a constituição de diversos grupos sociais, com um variado número de integrantes, cuja formação técnica pode ser a mais diversa possível. Importante ressaltar que as denominações das unidades organizacionais foram alteradas a fim de preservar a identidade do hospital e dos indivíduos participantes.

Excetuando os 268 funcionários terceirizados, pois se trata de uma contratação temporária, em um cenário típico-ideal, o conjunto dos indivíduos que compõem o HPP, segundo a literatura especializada,

[...] é formado, no tipo mais puro, de funcionários nomeados que atuam conforme os seguintes critérios: 1) São individualmente livres e sujeitos à autoridade apenas no que diz respeito a suas obrigações oficiais. 2) Estão organizados numa hierarquia de

¹ Fonte: site oficial do HPP.

² Fonte: site oficial do HPP.

cargos, claramente definida. 3) Cada cargo possui uma esfera de competência, no sentido legal, claramente determinada. 4) O cargo é preenchido mediante uma livre relação contratual. Assim, em princípio, há livre seleção. 5) Os candidatos são selecionados na base de qualificações técnicas. Nos casos mais racionais, a qualificação é testada por exames, dada como certa por diplomas que comprovam a instrução técnica, ou utilizam-se ambos os critérios. Os candidatos são nomeados e não eleitos. 6) São remunerados com salários fixos em dinheiro, na maioria das vezes com direito a pensões. [...]. A escala salarial é inicialmente graduada de acordo com o nível hierárquico; além desse critério, a responsabilidade do cargo e as exigências do status social do ocupante podem ser levadas em conta. 7) O cargo é considerado como a única ou, pelo menos, principal ocupação do funcionário. 8) O cargo estabelece os fundamentos de uma carreira. Existe um sistema de promoção baseado na antiguidade, no merecimento ou em ambos. A promoção depende do julgamento dos superiores. 9) O funcionário trabalha inteiramente desligado da propriedade dos meios de administração e não se apropria do cargo. 10) Está sujeito a uma rigorosa e sistemática disciplina e controle no desempenho do cargo. [...]. [...], **esse tipo de burocracia é encontrado em clínicas particulares, em hospitais de fundações ou nos mantidos por ordens religiosas.** (CAMPOS, 1978, p. 20-21, grifo nosso)

Nas condições estruturais burocráticas apresentadas – extrema racionalidade, impessoalidade e regulação do comportamento – os indivíduos que trabalham em uma organização burocrática como, por exemplo, o HPP, ampliam e modificam essa organização, criando padrões de comportamento informais, gerais e complexos (BRITO, 1989), posto que, quando esses indivíduos estão submetidos ao forte controle burocrático só conseguem escapar do peso desse controle e racionalidade mediante a criação de outra organização, informal e própria (CAMPOS, 1978), haja vista que a regulação e a racionalização burocrática exercida adquiririam um peso tal que os indivíduos perdem, em certa medida, a liberdade para escolher suas ações e relações sociais, cativos que estão nessa “gaiola dura como aço”, chamada burocracia (CARVALHO, 2005).

Desta forma, o interesse pela vida dos indivíduos nas organizações burocráticas, trouxe consigo a possibilidade de estudo de uma gama diversa de fenômenos que se desenvolvem no seu seio. Essa diversidade é muito bem representada pelas complexas organizações informais constituídas pelos indivíduos que nas organizações burocráticas trabalham. Saber disso foi importante para manter viva na nossa memória de pesquisador que os interesses de uma organização burocrática são provenientes dos indivíduos (com seus valores e estereótipos) e dos grupos que a compõe. Destacamos também, que os indivíduos e seus grupos, muito embora integrem à tessitura das organizações, não se destituem dos elementos caracterizadores que lhes compõem a personalidade individual e básica (CASTRO, 2014). Entendimento que reforçamos ao afirmar que o surgimento das organizações informais é a comprovação do fracasso da organização burocrática em bitolar o comportamento e a

personalidade dos indivíduos nos ambientes de trabalho (MOTA; BRESSER-PEREIRA, 2004).

A necessidade da informalidade no comportamento está em decorrência da natureza das relações sociais mantidas entre os indivíduos nas equipes de trabalho (ou seja, grupos de trabalho) devido à complexidade formal das funções e ao avanço das técnicas científicas e econômicas, como também do excesso de coordenação das relações humanas que tendem a tolher as diferenças individuais. (BRITO, 1989, p. 97)

Razão pela qual passamos a refletir sobre a maneira como a organização burocrática do HPP se correlacionaria com uma organização informal. Para tanto, focamos nosso estudo em uma das organizações informais identificada em pesquisa exploratória no HPP. Neste estudo, tal organização informal foi denominada de Grupo de Trabalho (GT). A seleção do referido Grupo de Trabalho (GT) a ser pesquisado obedeceu a critério de operacionalização desta pesquisa, que apresentaremos no decorrer deste capítulo.

Diante do exposto e considerando que o HPP é uma organização nos moldes burocráticos weberianos, propomo-nos o seguinte problema de pesquisa: *de que forma as organizações informais se correlacionam com a organização burocrática no âmbito do hospital público do Piauí?* Elas são inerentes ao modelo burocrático vigente no HPP ou não há correlação patente entre esses dois tipos de organização? E se há uma correlação, qual seu alcance, abrangência e importância para o funcionamento de uma burocracia como o HPP e para os indivíduos que o compõe? É possível comparar as características das duas organizações? Em que isso poderá nos ajudar a responder nosso problema de pesquisa?

Podemos notar que uma série de questionamentos surge dentro desse tema. E arriscamos dizer que estes são apenas alguns dos muitos desdobramentos que nosso problema de pesquisa traz em seu bojo. Sendo assim, objetivando compreender as organizações informais e sua correlação com a organização burocrática no âmbito do hospital público do Piauí (HPP), observamos direta e passivamente, por 23 (vinte e três) dias de trabalho, o Grupo de Trabalho (GT) selecionado dentro do HPP, com o intuito de descrever seu cotidiano laboral, o que nos permitiu elucidar a referida correlação além de jogar luz sobre os questionamentos-satélites, relacionados acima, complementares ao nosso problema de pesquisa. Ademais, arrematando a observação direta passiva realizada, entrevistamos, individualmente e em grupo, os indivíduos do GT, na tentativa de obter maiores detalhes do fenômeno, através da ótica desses indivíduos.

Importante ressaltar que antes de adentrarmos propriamente ao campo, em outubro, novembro e dezembro de 2017, ainda durante o alinhavar dos aspectos caracterizadores do

nosso estudo, refletimos sobre questões éticas indispensáveis e fundamentais ao sucesso da observação proposta. Traçamos linhas mestras de condução do estudo e da nossa postura enquanto pesquisador-observador frente aos indivíduos e à organização, palco do desenrolar desta investigação. Com isso em mente, não perdemos de vista, um só momento, que nosso foco era o estudo do fenômeno das organizações informais que surge no seio das organizações burocráticas na qual os indivíduos nascem, vivem, trabalham e morrem. Esse foi o ponto delimitador e alicerce para definir os aspectos éticos necessários à implementação desse estudo e à decisão de ocultarmos, no que se refere à identificação dos participantes (indivíduos e organização), os verdadeiros nomes dos indivíduos, da organização e das relações sociais pesquisadas, a fim de preservar, no âmbito do hospital e fora dele, o bem-estar, a segurança e a privacidade dos participantes; garantindo a liberdade de expressão, o respeito às individualidades e à organização; desta forma evitando a utilização indevida dos dados levantados e das informações produzidas, o que poderia eventualmente prejudicar os participantes.

Antes do início da observação proposta, os indivíduos integrantes do GT, selecionado no HPP, foram comunicados acerca da realização deste estudo, para quem apresentamos o tema e os objetivos estabelecidos. Na oportunidade, convidamos os indivíduos observados a analisar e criticar a metodologia de realização desta pesquisa, o instrumento de pesquisa escolhido, a abordagem compreensivista e a postura de indiferença etnometodológica adotada por nós, enquanto pesquisador-observador, bem como, a utilização do diário de campo para realizar os registros do cotidiano de trabalho e a perspectiva de realização de entrevistas. Naquele momento eles foram questionados se concordavam com a utilização dos registros realizados durante a observação direta passiva do seu cotidiano de trabalho, bem como, se permitiam a utilização do material oriundo das entrevistas. Perguntamos também, se eles concordavam em assinar o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), a fim de conferir ao pesquisador a permissão para a utilização dos registros realizados em campo, salvaguardado o anonimato dos participantes, conforme solicitado pelo Comitê Ético em Pesquisa, Resolução nº 466, de 12/12/2012.

Felizmente, para o bom desenrolar do presente estudo (e para nossa “sorte”, diga-se de passagem), todos os indivíduos integrantes do GT selecionado concordaram em participar desse estudo e assinaram o TCLE. Eles inclusive apresentaram boa disposição e interesse pela pesquisa. Mostraram-se solícitos e dispostos a ajudar, inclusive perceberam no estudo proposto uma oportunidade de mandar um “recado” para a administração superior do HPP, a fim de que eles mudassem o estilo de gestão vigente. Entretanto, foi explicado para os

integrantes do GT que o objetivo da pesquisa era o estudo do fenômeno “organização informal” e sua correlação com a organização burocrática do HPP, buscando fundamentalmente o “incremento do conhecimento científico sem quaisquer objetivos comerciais”, como destaca Appolinário (2006, p. 62), ou mesmo quaisquer orientações para adequação técnica das práticas de gestão e trabalho vigentes no HPP. Mesmo assim, um tanto quanto “decepcionados” com essa fala, os indivíduos do GT selecionado concordaram em participar do estudo.

Importante destacar que esta decisão – em nosso entendimento – em nada afetou os resultados alcançados nesta pesquisa, uma vez que este estudo não pretendeu apresentar orientações técnicas para alterar a dinâmica da vida dos indivíduos e/ou os processos técnicos vigentes na organização estudada, mas sim, compreender a correlação entre as organizações informais e a organização burocrática, naquele campo de aplicação deste estudo, o HPP.

Nos conduzimos desta forma, pois ficou claro que para realizarmos este estudo no hospital público de Piauí (HPP), as considerações éticas apresentadas eram indispensáveis à técnica de coleta de dados escolhida – a observação direta passiva e as entrevistas –, uma vez que se tratava de pesquisa com seres humanos, que foram agentes ou atores de interlocução no processo de realização desta pesquisa e entre seus pares e a organização da qual fazem parte, bem como da sociedade de um modo geral. Essa preocupação é importante, pois chama nossa atenção para o cuidado que devemos ter no momento da apresentação dos resultados da pesquisa, uma vez que nossa responsabilidade sobre o conteúdo do material publicado, assim como sobre as implicações previsíveis de sua divulgação, não cessa após o fim da fase de observação e redação desse relatório. Ou seja, o pesquisador-observador não pode se abster da responsabilidade advinda de uma pesquisa social. Ela se faz presente antes do seu início e permanece durante e depois de sua realização (OLIVEIRA, 2004).

Importante destacar que durante a realização do estudo no HPP, assumimos uma postura de indiferença etnometodológica, propondo-nos a realização de um estudo de campo, do tipo descritiva, com linha de raciocínio indutivo, processo de coleta de dados do tipo qualitativo, com uso de Diário de Campo, cuja técnica de investigação consistiu em uma observação direta passiva do cotidiano de trabalho do GT e na realização de entrevistas (técnica complementar, aplicada individualmente e em grupo, com tópicos-guia para desenvolver as “conversas”), com a análise interpretativa dos dados levantados ao final.

Entretanto, antes de qualquer coisa, como primeiro e fundamental passo em nossa investigação, levantamos farta bibliografia relacionada ao tema pesquisado em livros, teses, dissertações, monografias, periódicos, pesquisas e sites especializados (publicações de autores

clássicos e contemporâneos), considerando que toda pesquisa tem uma fase documental importantíssima, chamada por alguns estudiosos de marco teórico ou revisão bibliográfica. Nessa fase da pesquisa, buscamos apreender o pensamento dos principais e mais importantes autores da área e o que eles tinham publicado acerca do tema estudado (APPOLINÁRIO, 2006). E foi durante essa fase que conseguimos definir, gradativamente e com maior precisão, o objetivo do nosso estudo, considerando que nosso referencial teórico serviu à interpretação e à orientação na construção do nosso objeto, fornecendo os parâmetros necessários para a realização de uma análise segura e para uma comparação entre os dois tipos de organizações destacados e descritos nesta pesquisa (burocrática e informal), desta forma amparando os resultados e conclusões do presente estudo (ALVES-MAZZOTTI; GEWANDSZNAJDER, 2004).

É importante lembrar que nossa intenção, desde a concepção deste estudo, é a realização de um estudo observacional e descritivo da realidade dos ambientes burocráticos, sem nela interferir, como é característica de uma pesquisa descritiva, onde o pesquisador descreve e narra o que acontece no campo, sem se pautar pela realização de experimentos, haja vista que intencionamos apenas descrever o fenômeno observado (APPOLINÁRIO, 2006), após o que buscamos compreender a realidade do HPP.

Ressaltamos que nossa pesquisa de campo se concretizou ao coletarmos os dados no hospital em uma situação na qual não houve controle rígido, nem do pesquisador-observador, nem do HPP, sobre os indivíduos observados. Desta forma, esperamos deixar claro que nosso campo de pesquisa traduz um local e situações nas quais os indivíduos do GT encontram-se naturalmente, representando um local de coleta de dados onde esses indivíduos vivem suas vidas sociais de trabalho. Considerações que, no caso desta pesquisa, indicam o ambiente de trabalho do HPP como o campo para a observação direta passiva e realização das entrevistas.

Enquanto pesquisador-observador, assumimos uma postura de indiferença etnometodológica, segundo a qual, quando da observação direta passiva do fenômeno das organizações informais e sua correlação com a organização burocrática do HPP, deixamos de lado os juízos de valor acerca da pertinência do estudo, do seu valor, de sua importância, de sua necessidade, de sua “praticabilidade”, do seu sucesso ou consequência. Assumindo essa postura, fomos, em certa medida, indiferentes ao conjunto de raciocínios sociológicos tradicionais sobre as práticas cotidianas nos ambientes de trabalho, bem como fixamos como princípio orientador descrever a forma como os indivíduos organizam a vida social que vivem dentro do GT e na sua relação com o HPP. Assim, enquanto pesquisador-observador, adotamos um certo localismo e caminhamos seguindo os vestígios dos indivíduos e do

fenômeno no qual eles são protagonistas. Nessa incursão, nos afeiçoamos aos diferentes aspectos da vida comum deles dentro do GT (valores, linguagem verbal/corporal, ritmo de trabalho/descanso etc.), na tentativa de evitar erros de interpretação (COULON, 1995).

Considerando a perspectiva da etnometodologia, onde todos os indivíduos são sociólogos práticos que lançam mão de uma linguagem comum para descrever a realidade, realizamos uma apreensão das práticas ordinárias no aqui e no agora, como forma de compreender aquilo que os indivíduos observados fazem para organizar a sua existência social dentro do GT e no HPP. Para tanto, na realização desta pesquisa de campo, consideramos adotar métodos de outras sociologias qualitativas, a saber, neste caso, a Etnografia, e dentre os muitos instrumentos para a coleta dos dados usados por eles, escolhemos a observação direta dos indivíduos em situação de vida cotidiana. Entretanto, ficamos atentos ao fato de que a realidade é constantemente criada pelos indivíduos, razão pela qual os estudos etnometodológicos buscam, através da observação atenciosa, descrever essa realidade de forma a permitir uma análise do processo e dos métodos que esses indivíduos utilizam para criá-la, uma vez que a vida social é a vida vivida de todos os dias (COULON, 1995).

A decisão por assumirmos uma postura de indiferença etnometodológica e pela a observação direta passiva como principal técnica de investigação aplicável nos ambientes organizacionais foi reforçada pela existência de outros estudos – clássicos – que se utilizaram da etnometodologia em pesquisas aplicadas em diversos campos da sociologia, entre os quais sobre organizações e seus processos organizacionais, através da submissão do conceito de organização e do tipo ideal weberiano a uma análise crítica, além de pesquisas acerca das relações sociais estabelecidas no interior dos sistemas organizacionais (COULON, 1995).

Somado a isso, o mais satisfatório durante a realização das fases do presente estudo foi nossa autodescoberta acerca do que somos enquanto pesquisador. O fato de chegarmos à conclusão de que nos era natural – e costumeiro – o ato de observar a vida social dos indivíduos e dos grupos dos quais estes fazem parte foi decisivo, logo nos momentos iniciais da pesquisa, para a consolidação da observação como técnica de coleta de dados fundamental. Desta forma, nos sustentamos na conclusão de que a observação dos fenômenos da vida, sejam eles naturais ou sociais, se constitui no núcleo de todo procedimento científico. Ou seja, a técnica “não” foi escolhida por nós. Na verdade, ela foi reconhecida como prática habitual e inerente à nossa natureza enquanto indivíduo pensante frente aos fenômenos da vida. Essa constatação se viu instigada – após diversas leituras – pelo fato de que os fundadores da sociologia fizeram da observação o critério fundamental e condição primeira da construção do

conhecimento, uma vez que isso permitiu certo “distanciamento” entre o sujeito e o objeto em nome de certo “rigor científico” ou de uma preocupação com a “verdade”, desta forma permitindo a observação, a compreensão, a interpretação e explicação dos fenômenos sociais (JACCOUD; MAYER, 2008).

Considerando a observação direta passiva enquanto procedimento de pesquisa qualitativa, técnica direta, com contato com informantes, observamos pessoalmente, de maneira prolongada e não-dirigida o comportamento dos indivíduos integrantes do GT em situações cotidianas de trabalho no HPP. Durante nossa incursão, realizamos anotações descritivas para compreender a realidade social naquele campo e conseguir surpreender a organização informal composta por eles e sua correlação com a organização burocrática do HPP sem, entretanto, reduzir nossa compreensão às categorias utilizadas pelos indivíduos pesquisados para tipificar e explicar as situações que vivem, na medida em que a observação da realidade do HPP foi nosso objetivo desde o início deste estudo (JACCOUD; MAYER, 2008).

Durante a fase de campo, ficou claro que a observação direta é uma das maneiras mais eficazes de desvendar a vida social dos indivíduos no cotidiano de trabalho em um certo grupo ou em uma organização burocrática como um todo, uma vez que ela – a observação direta passiva – nos permitiu observar o comportamento real dos indivíduos do GT enquanto eles trabalhavam e interagiam uns com os outros, de forma flexível e direta, traduzindo a vida social vivida com uma riqueza de detalhes que nenhum relatório ou livro sobre o cotidiano desses indivíduos seria capaz de fazer (BOWDITCH; BUONO, 1992). Ou seja, oportunizamos com a observação direta uma investigação profunda e capaz de trazer a genuinidade do fenômeno estudado, na qual a passividade foi a garantia da incorruptibilidade do cotidiano da vida social dos indivíduos observados. Desta forma conseguimos ver através dos olhos dos indivíduos integrantes do GT (BAUER; GASKELL, 2003) e alcançamos as interpretações particulares acerca do mundo social de trabalho do qual eles fazem parte, bem como de sua condição enquanto organização informal e de que forma se correlacionam com a organização burocrática do HPP. Com a observação direta passiva do GT, obtivemos profundidade, plena participação e acessamos informações privilegiadas, incluindo aquelas informações que os indivíduos do GT obtêm de sua experiência particular (JACCOUD; MAYER, 2008).

Durante os trabalhos de campo colhemos dados essencialmente descritivos, provenientes da observação da vida cotidiana do GT, da organização (HPP), dos indivíduos pesquisados etc., muito embora fosse do nosso conhecimento que a relação com os indivíduos

do GT modificaria inevitavelmente nosso campo de pesquisa (RANCI, 2005). Entretanto, redobrando o cuidado enquanto pesquisador-observador, nossa intervenção foi mínima de forma a reduzir ao máximo a possibilidade e o risco de “contaminação” do objeto pelo nosso agir e olhar, deixando que os fatos falassem de si mesmos, desta forma assumindo que o princípio da exclusão do pesquisador, ou seja, o distanciamento, é a via de acesso a um conhecimento profundo, verdadeiro e objetivado, pois o olhar particular do pesquisador-observador é uma perturbação que deve ser neutralizada, para melhor atingir o objeto (JACCOUD; MAYER, 2008). Entendimento compartilhado e praticado nesta pesquisa, posto que ao estudarmos um fenômeno social, não devemos interferir no objeto pesquisado, pois os resultados serão viciados pela interferência dos cientistas. Esse foi um dos nossos maiores desafios quando estávamos em campo para estudar a vida social do GT e o fenômeno das organizações informais, posto que, como indivíduo e pesquisador, somos influenciadores e influenciáveis. Entretanto, mantivemo-nos atrelados aos princípios orientadores desta pesquisa e superamos esse desafio em nossa investigação – assim entendemos – ao assumirmos definitivamente a técnica escolhida e oportunizarmos a observação do fenômeno estudado a fim de evitar a distorção da realidade pela influência dos nossos sentimentos, experiências e preconceitos (DIAS, 2009).

Considerando que os indivíduos do GT foram informados do presente estudo, procuramos estabelecer uma relação na qual houvesse o mínimo de interferência de nossa parte no cotidiano de trabalho a fim de que ele (o GT) recuperasse a sua naturalidade, haja vista os indivíduos agirem de maneira diferente do habitual quando sabem que estão sendo observados (BOWDITCH; BUONO, 1992). Entretanto, desde o início dos trabalhos de campo, sabíamos que a reação defensiva do grupo com relação à nossa condição de pesquisador-observador seria inevitável, traduzindo-se num consequência inerente à vida de qualquer agrupamento de indivíduos que passa por uma situação de observação e pesquisa, mas que precisa ser entendido e alterado, gradativamente, através do desenvolvimento de uma relação social amistosa e espontânea, fazendo com que os indivíduos observados fiquem à vontade em seu ambiente de trabalho e abandonem a postura defensiva (MILLS, 1970). Sabendo disso, durante a realização desta pesquisa, trabalhamos para estabelecer uma relação de convivência favorável aos envolvidos na pesquisa – pesquisador e pesquisados – e percebemos que o retorno à naturalidade da vida social do GT ocorreu de forma tranquila e espontânea, demonstrando que os indivíduos observados, enquanto grupo, não apresentavam uma percepção negativa do estudo e nem uma postura defensiva extrema, muito embora, tenha sido possível notar algum desconforto na primeira semana de observação.

Quando escolhemos a observação direta passiva como técnica principal de investigação, levamos em consideração a impossibilidade de submeter os indivíduos do GT a um controle completo e exaustivo no momento da pesquisa social, situação que ficou evidente em algumas ocasiões em que não foi possível acompanhar o GT em seus trabalhos externos ou quando determinados ambientes do HPP não permitiam a atuação de todos os indivíduos do GT ou mesmo o acesso do pesquisador-observador, prejudicando o percurso da investigação (RANCI, 2005). E muito embora situações como essa tenham acontecido algumas vezes (pontualmente, na verdade), ocasionando certa descontinuidade na descrição dos fatos, sem prejuízos significativos, a observação permitiu a evidência de dados não constantes do roteiro das entrevistas, nossa técnica complementar.

Nossa imersão, enquanto pesquisador-observador, na vida social cotidiana do GT dentro do hospital foi a solução que encontramos para transpor a barreira existente entre dois mundos: o mundo de conhecimentos implícitos que é próprio do cientista social e o mundo dos esquemas conceituais dos indivíduos observados. Para tanto, “abandonamos” os nossos conceitos e “aprendemos a ser” um dos indivíduos do GT, ainda que temporariamente, durante o período da pesquisa, assumindo os esquemas conceituais dos indivíduos pesquisados, a fim de compreendê-los. Desta forma, a observação direta passiva foi realizada em um Grupo de Trabalho (GT) composto por 03 (três) indivíduos, servidores públicos do hospital público do Piauí (HPP), que mantêm um convívio diário, frequente e direto, durante o cotidiano de trabalho, no mesmo ambiente físico e cuja organização burocrática (HPP) coincide, no que tange à formação, com a organização informal identificada no presente estudo. E foi na vida cotidiana dos indivíduos integrantes desse GT que imergimos como pesquisador-observador, abandonando nossos esquemas conceituais, bem como os conceitos sociológicos clássicos cristalizados, assumindo uma postura de indiferença etnometodológica e nos tornando parte do GT, desta forma absorvendo seus esquemas mentais a fim de compreender os comportamentos manifestados e mantidos, bem como as expressões verbais e não-verbais vigentes no GT (RANCI, 2005).

Importante destacar que a organização informal selecionada, denominada de Grupo de trabalho (GT), desempenha suas atividades internas em uma das alas dos fundos do HPP, em sala específica, em ambiente fechado, refrigerado e devidamente adequado aos trabalhos de escritório sob sua responsabilidade (mesa, cadeira, computadores, impressoras, armários etc.), entretanto realiza frequentes trabalhos de campo. O setor observado e o GT contam com os equipamentos básicos de trabalho para proteção individual; com os sistemas de gestão e controle necessários à condução das atividades internas; com os equipamentos (paleteiras,

carrinhos de transporte etc.) e com o pessoal de apoio (carregadores) necessários à execução das atividades de campo. Admitimos, mediante informações oriundas do setor observado, que todos os indivíduos do GT passaram por processo de socialização institucional e têm, em certa medida, conhecimento da estrutura organizacional burocrática do HPP, dos fluxos/trâmites de trabalho a seguir e quais as atribuições do cargo que eles ocupam. Essa informação foi obtida durante as entrevistas com os indivíduos do GT.

A observação direta passiva do Grupo de Trabalho (GT) selecionado ocorreu por um período de 23 (dias) de trabalho e os registros foram escritos, discretamente, durante a ocorrência dos fatos e/ou depois de encerrado o dia de trabalho, no próprio ambiente pesquisado ou onde foi oportuno e conveniente. Muito embora nossa intenção tenha sido observar todo o cotidiano de trabalho do GT foco deste estudo, em algumas situações não obtivemos sucesso. Em outras, porém, dedicamos atenção redobrada ao registro dos acontecimentos referentes ao comportamento do GT, sobremaneira às situações consideradas importantes e que favorecem a formação e fortalecimento de uma organização informal, segundo o referencial teórico adotado, as quais são: a) ameaça de dissolução da organização informal; b) aumento da carga de trabalho; c) mudança dos horários livres (almoço); d) aumento do controle direto; e) aumento da exigência quanto ao nível técnico e profissional dos resultados apresentados; e a f) exigência de maior conformidade às regras da organização.

Entre os critérios para seleção do GT a ser pesquisado está o fato de que o agrupamento estudado mantém a mesma composição regularmente. Ou seja, a formação perdurava durante outros momentos do dia, mesmo depois dos horários livres/intervalos. Esse agrupamento representa a organização burocrática e a organização informal, simultaneamente, e no que se refere a sua idade de formação pela organização burocrática, o GT selecionado é um dos mais antigos no HPP, cuja formação se deu há quase 3 (três) anos. Ele é composto de 03 (três) indivíduos, ocupantes do mesmo cargo e lotados no mesmo setor do HPP, onde mantém convívio direto e diário. A área de observação do pesquisador-observador pode ser dividida em duas: área de observação interna (sala de trabalho, no hospital, onde o GT desempenha suas atividades internas) e área de observação externa (demais dependências do hospital), uma vez que o trabalho de campo do GT foi, eventualmente, foco de observação.

Na fase exploratória de observação no HPP, realizada para conhecer o ambiente no qual a pesquisa foi realizada e para tentar identificar indícios do fenômeno a ser pesquisado, foi constatado que os indivíduos integrantes do GT selecionado apresentam forte ligação afetiva e intimidade. Foi possível notar também que as relações sociais entre eles extrapolam as relações sociais formais definidas/previstas pela organização burocrática do HPP. Ficou

claro ainda, que a administração superior do HPP percebe a formação/existência de uma organização informal em relação a esse GT (chamada por ela de “organização paralela”) e a entende como ameaça à execução eficiente dos trabalhos, como previsto pelo hospital.

Para facilitar a condução deste estudo, identificamos o GT selecionado através de ficha de identificação do campo, dos indivíduos e do grupo de trabalho, conforme orienta Jaccoud e Mayer (2008), na qual constam as seguintes informações:

1. Onde estamos? (Foco da Observação; siglas e nomes fictícios; descrição do ambiente de trabalho do GT/local de observação);
2. Quem são os participantes? (Número de indivíduos do GT observado; identificação dos indivíduos do GT; identificação do grau de escolaridade, renda, tempo de serviço, média de idade dos indivíduos do GT);
3. Porque estão juntos? (Identificação das razões dos indivíduos estarem no local de observação; identificação da idade do GT);
4. O que se passa? (Definição da situação sob a qual o Grupo de Trabalho (organização informal) será observado, ou seja, como a organização informal representada pelo GT neste estudo se correlaciona com a organização burocrática do HPP; como a administração superior percebe as relações sociais dentro GT; como o GT tem se posicionado sobre as novas decisões da administração superior no que se refere à sua atuação e postura de trabalho; como o GT tem se organizado para responder às novas decisões da administração superior; quais as medidas adotadas pelo GT diante das novas decisões da administração superior);
5. O que se repete e desde quando? (Formação/existência da organização informal dentro da organização burocrática do HPP, neste caso, relacionada ao GT, foco da observação).

Durante a realização dos trabalhos de campo utilizamos como instrumento de coleta de dados o diário de campo (manuscrito e virtual), com o qual foi possível obter maior fidedignidade ao fenômeno social estudado e às falas dos indivíduos observados. Conseguimos com isso a preservação da nossa memória, enquanto pesquisador-observador, ao registrarmos descritivamente o máximo de situações cotidianas e complexas do campo, buscando compreendê-las em profundidade. Essa foi uma preocupação nossa, considerando que os registros feitos serão aqui apresentados, bem como serão arquivados a fim de que possam ser utilizados, caso seja necessário, como documento histórico de referência para futuras pesquisas científicas. Ressaltamos que ao logo dos trabalhos de campo constatamos

que a escolha do diário de campo como o principal instrumento de coleta de dados foi acertada, uma vez que possibilitou a realização da observação direta do GT de forma discreta e passiva, como pretendido em nosso planejamento. Ademais, nosso diário de campo possibilitou o desenho de um maior número de situações de trabalho entre os indivíduos pesquisados dentro de seu cotidiano, enquanto organização informal correlacionada com a organização burocrática do HPP, auxiliando no acesso ao universo social particular do GT, o que permitiu desvendar facetas do cotidiano de trabalho desses indivíduos e do seu grupo social. Desta forma, conseguimos plasmar e traduzir, com a maior fidelidade possível, a mentalidade coletiva do GT, em sua complexidade e genuinidade.

Durante nossa observação respeitamos as condições reais do campo (tempo, dinâmica dos acontecimentos, contexto psicológico dos indivíduos do GT etc.), e desenvolvemos nosso próprio e particular método para registro dos dados, que aconteceu – predominantemente – durante o desenrolar do cotidiano dentro da sala onde o GT realiza sua rotina interna de trabalho ou após as idas ao campo para os trabalhos externos. A maioria dos registros foi feita durante os trabalhos internos, discretamente, quando foi conveniente, de forma a não prejudicar a vida social do GT (WHITAKER, et. al., 2002). A fim de mantermo-nos fiel ao propósito da pesquisa, incluímos nos registros feitos no diário de campo a localização referente ao campo, datas (cronologia dos fatos), identificação fictícia dos indivíduos integrantes do GT e demais indivíduos descritos nos relatos, seu papel social tácito e/ou oficial dentro do contexto, relação com o tema estudado, notas de observação etc. Na condição de pesquisador-observador fomos os únicos responsáveis pelas anotações feitas no diário de campo e buscamos, durante toda a observação, preservar as sutilezas inerentes ao cotidiano do GT dentro do HPP, deixando vivo nos registros o contexto psicológico e quais emoções transbordaram no momento das falas.

Habitamo-nos, desde nossa chegada ao campo, a realizar as anotações no diário de campo quando fosse conveniente ou logo depois de um dia de observação, buscando clareza e fluência nas anotações, deixando patente nossa imparcialidade e distanciamento ao relatarmos o cotidiano, as percepções e visões daquele mundo social do qual fazem parte os indivíduos integrantes do GT, de forma a deixar evidente como acontece a relação do GT (organização informal) com a administração superior do HPP (neste estudo representando a organização burocrática). Mesmo sendo esse o nosso primeiro estudo com tamanha profundidade e imersão no campo, sabíamos que não era e não é suficiente apenas citar as anotações feitas durante a abordagem de campo sem correlacioná-las com o objeto da pesquisa, com a cronologia dos fatos pesquisados, com os indivíduos e suas experiências em grupo, realizando

assim uma avaliação fria e descolada das informações obtidas, ou seja, distanciada do contexto de pesquisa. Foi preciso muito mais que isso para realizar uma análise do contexto social vigente no HPP e como o GT se insere dentro dele.

Além disso, como técnica complementar e posterior às observações feitas, realizamos uma sequência de entrevistas com os indivíduos do GT na tentativa de obter maiores detalhes do fenômeno, através da ótica desses indivíduos. Realizamos inicialmente uma sequência de entrevistas individuais e depois fechamos essa fase do estudo com a realização de uma entrevista em grupo. Todas as entrevistas, individuais e em grupo, seguiram tópicos-guia que auxiliaram no desenvolvimento e na condução das “conversas”. Nosso objetivo com a utilização das entrevistas é ajudar na tradução da realidade social concreta dos indivíduos que compõem o GT, de forma a alcançar e traduzir o que esses indivíduos, sozinhos e enquanto agrupamento, percebem e entendem acerca da correlação entre as organizações burocráticas e as organizações informais. Buscamos, portanto, o máximo de fidedignidade e validade nas falas dos integrantes do GT.

Abandonando o etnocentrismo, preocupamo-nos em não contaminar os resultados deste estudo com nossos pré-julgamentos ou pré-conceitos oriundos de nossas experiências particulares e formação. Portanto, ao partir para o campo, mantivemo-nos vigilantes para minimizar ao máximo uma possível contaminação do ambiente de trabalho pesquisado que ocasionasse a perda das minúcias inerentes ao contexto social vigente no HPP ou mesma que provocasse a deturpação ou deformação das falas, das opiniões, percepções, visões, cenário etc. dos indivíduos integrantes do GT. Indivíduos estes que tratamos de forma respeitosa e humana, sempre lembrando que seria um erro tratá-los como “exóticos” ou “ratos de laboratório” (WHITAKER, 2002), posto que, sabemos claramente, os indivíduos pesquisados são um pouco tudo aquilo que expressam. Eles são o que vestem, comem, bebem, fazem ou produzem. Com essa postura respeitosa conseguimos manter a fidelidade às experiências vividas e às falas dos indivíduos do GT.

Destacamos também que estabelecemos uma relação boa e de confiança com o GT e com os seus integrantes, o que permitiu a espontaneidade da vida no ambiente de trabalho e garantiu a expressão irrefletida de informações; percebemos os momentos anteriores e posteriores à pesquisa diária, mantendo-nos atentos aos elementos contextuais que reforçavam ou refutavam as anotações feitas; respeitamos a dinâmica e a expressão do fenômeno da organização informal e a atuação dos indivíduos do GT dentro do seu cotidiano de trabalho, para dessa forma encontrar o momento ideal para a observação direta, de forma discreta e passiva, e para anotar os dados. Ademais, preferencialmente, registramos as observações tão

logo era possível, aproveitando o ensejo para garantir fidedignidade; interpretamos os dados registrados e produzimos informações de forma relacional a fim de evitar limitações, empobrecimentos ou a produção de interpretações equivocadas. Destacamos que informações de cunho sociodemográficos como média de idade do GT, grau de escolaridade do GT, tempo de serviço de cada membro do GT, nível do cargo e renda, foram anotadas.

Importante destacar que, enquanto pesquisador-observador, acessamos o ambiente do hospital público do Piauí (HPP) nos dois últimos dias do mês outubro/2017, passando todo o mês de novembro/2017 até o 1º dia de dezembro 2017, totalizando 23 dias observados, durante 8 (oito) horas de trabalho, no turno da manhã e tarde. Nesse período, convivemos com os indivíduos pertencentes ao Grupo de Trabalho, foco da observação direta passiva, mantendo-nos presente no ambiente pesquisado por um significativo período de tempo, pois entendemos que os fenômenos só têm sentido em relação ao contexto no qual se inserem, quer sejam do mundo natural ou do mundo social. Ou seja, nosso trabalho como pesquisador-observador conseguiu uma aprofundada compreensão do fenômeno da organização informal em razão de não ter retirado o GT estudado do contexto no qual está inserido. E a justificativa para essa abordagem é que há uma relação de interdependência entre o fenômeno estudado e a realidade total do HPP. Além disso, a complexidade do mundo moderno nos apresenta uma multiplicidade de elementos, sistemas e fenômenos que ainda estão em evolução, resultando em um cenário singular, diverso e – por assim dizer – indeterminado (LAPERRIÈRE, 2008). Importante ressaltar que a estratégia de abordagem adotada – observação direta passiva – do fenômeno social foco desta pesquisa foi fundamental para conseguirmos observá-lo em sua integridade, conforme explicações apresentadas, destacando nosso compromisso em garantir que os registros fossem realizados mediante a concordância dos indivíduos do GT observado.

Para observar na íntegra o fenômeno estudado e para obter maior fidedignidade à descrição dos fatos observados, imergimos na vida social do GT, discreta e cuidadosamente, buscando durante todo o processo a condição de pesquisador-observador passivo, de forma a não perturbar o fenômeno e ficando em campo pelo tempo estabelecido no cronograma de operacionalização da pesquisa, durante os dois turnos de trabalho mencionados, haja vista que entendemos ser necessário um trabalho lento de aproximação – psicológica e social – com o grupo quando realizamos uma pesquisa de campo. Agindo assim, fomos aceitos no grupo e fomos capazes de nos familiarizar com o GT, com seus indivíduos e com a vida social vivida por eles dentro do hospital. Assim, de certa forma, ficamos impregnados do modo de vida social do grupo de trabalho observado (BEAUD; WEBER, 2007).

É por meio de uma implicação prolongada do pesquisador nas situações naturais, bem como pela análise deste enquanto processo, que os metodologistas qualitativos esperam apreender as flutuações dos fenômenos sociais. Graças a uma implicação prolongada, o pesquisador pode seguir os ritmos e a evolução de um fenômeno, evitando, assim, o erro de considerar como representativo do conjunto de uma situação, um fragmento temporal e singular da mesma, fixando-a, de certa forma, inteiramente nesse fragmento. A implicação prolongada no campo também permite delimitar a multiplicidade de fatores, sistemas, perspectivas ou ordens que estruturam uma situação, e ainda evidenciar as combinações e os desenvolvimentos complexos que um fenômeno isolado não poderia revelar, por mais bem selecionado que seja. (LAPERRIÈRE, 2008, p. 421)

Com já afirmamos, os relatórios foram escritos, discretamente, durante a ocorrência dos fatos diários e/ou depois de encerrado o dia de trabalho, no próprio ambiente pesquisado ou onde foi oportuno e conveniente. Desta forma, após concluída a observação direta passiva e o levantamento bibliográfico, e de posse dos Termos de Consentimento Livre e Esclarecido dos 03 três indivíduos do GT e dos registros do Diário de Campo, bem como do material oriundo das entrevistas, procedemos ao fichamento dos dados obtidas, identificação, análises e interpretação dos relatos e das entrevistas à luz da fundamentação teórica referencial, objetivando compreender o objeto do nosso estudo. Destacamos também, em quadros comparativos a serem apresentados, as características identificadas nas duas organizações e as percepções cultivadas pelos indivíduos que as integram.

3 O QUE NOS DIZEM OS ESTUDIOSOS?

O estudo das sociedades e do comportamento humano, de forma criteriosa, sistemática e objetiva, é algo que podemos considerar recente e que teve início no final do século XVIII (GIDDENS, 2008). Para compreender o mundo que os cerca, os indivíduos lançaram mão de uma abordagem científica que teve como consequência uma mudança radical nas formas de ver e entender os fenômenos a sua volta. As explicações tradicionais baseadas na religião foram superadas por tentativas oriundas do conhecimento racional e crítico. Tudo isso em razão dos indivíduos carregarem consigo a curiosidade para conhecer as razões do seu próprio comportamento, cujas explicações durante muito tempo foram baseadas na transmissão das ideias de geração em geração, as quais eram expressas em termos religiosos, em mitos, superstições ou crenças tradicionais. Nas sociedades modernas, a crescente racionalização e intelectualização da vida trazem uma consequência decisiva: elas desencantaram o mundo. Com os progressos científico e técnico, os indivíduos deixaram de acreditar nos poderes mágicos de deuses, espíritos e demônios. A vida perdeu seu tom mágico e os fenômenos que antes tinham um significado profético ou sagrado, agora podiam ser racionalmente compreendidos (FREUND, 1987).

O pensamento racional e a intelectualização, utilizados como instrumentos para explicar o mundo e seus fenômenos, portanto, foram os elementos decisivos que teceram a chamada modernidade, na perspectiva weberiana. Aqui, entendemos modernidade como o estilo de vida ou organização social que surgiram na Europa a partir do século XVII e que posteriormente propaga sua influência pelas sociedades a ponto de se tornar, por assim dizer, significativa e mundial (GIDDENS, 1991). Essas mudanças radicais introduzidas pela Revolução Francesa e pela Revolução Industrial, ocorridas na Europa dos séculos XVIII e XIX, transformaram o modo de vida que os indivíduos levavam há milhares de anos, irreversivelmente. Dinâmicas e intensas, essas mudanças estenderam-se por toda parte e se tornaram características do mundo moderno, onde os indivíduos se viam forçados a descobrir a si próprios, como seres cientes e autoconscientes, capazes de criar e recriar suas identidades a todo o momento (GIDDENS, 2008).

Nascida a partir do século XVII, a sociedade moderna representava um novo período histórico que iria se desenvolver e perdurar significativamente. Desta forma, a modernidade foi associada às instituições sociais especiais dessa sociedade que era resultante do período pós-medieval. Instituições sociais estas que possuíam como característica principal a ênfase intensa e progressiva na racionalidade, provocando ou correspondendo a um declínio da

forma tradicional de abordagem da realidade. Ou seja, para Weber, a modernidade trazia consigo um modo de vida racionalmente organizado, cujas ações sociais eram técnicas ou estratégias que utilizavam os meios mais adequados e precisos para alcançar objetivos.

Essas ações sociais, notadamente aquelas pertencentes ao âmbito das instituições do Estado-nação e do industrialismo capitalista, passam a dominar e moldar a vida social em todas as suas áreas. Nesse contexto, muitos teóricos das ciências sociais, principalmente do período de formação da sociologia, percebiam o crescimento das formas racionais de ação como uma tendência de longo prazo nas sociedades ditas modernas. Para esses teóricos, não era possível escapar da racionalização do mundo, sendo uma questão de tempo até que as demais sociedades seguissem um caminho evolutivo semelhante, que as levaria a adotar as mesmas instituições modernas surgidas na Europa Ocidental, referência de uma sociedade moderna e desencantada (SCOTT, 2010).

De acordo com o entendimento weberiano, a singularidade da sociedade moderna se deve ao fato de vivermos cegos em um mundo despojado de encantamentos. Sociedade moderna esta que se desenvolve, cada vez mais, no sentido de uma organização racional e burocrática da vida (ARON, 2008). Além disso, o desencantamento do mundo tradicional do qual falamos trouxe consigo uma infinidade de pontos de vista e perspectivas que não podiam ser consideradas definitivas a ponto de dar à vida dos indivíduos um sentido universal. Nesse mundo moderno, desencantado, os indivíduos estariam entregues ao cálculo e ao interesse utilitarista, como resultado da racionalização da vida sociocultural, onde a ciência, a moral, a arte, a política e a economia adquirem suas próprias leis, justificadas por uma razão que perdeu o caráter universal. A modernidade, desta forma, trouxe a perda de liberdade dos indivíduos, aprisionando-os ao progresso técnico-científico, à organização racional do trabalho e ao modelo burocrático de organização, como se aprisiona um ser vivo em uma gaiola dura, feita de aço (CARVALHO, 2005).

A industrialização foi a responsável pela “destruição” das formas tradicionais de sociedade. Com ela surge a produção mecanizada, baseada no uso de recursos energéticos inanimados (como o vapor ou a eletricidade). As sociedades modernas possuem diferenças marcantes, sob muitos aspectos, de tipos tradicionais de ordem social e o seu desenvolvimento trouxe consigo consequências que se estenderam para além da Europa, seu berço. Nas sociedades modernas a grande maioria da população ativa trabalha em fábricas, escritórios ou lojas, e não na agricultura como nas sociedades tradicionais antigas. A população vive em cidades e é nessas cidades que está a maior parte dos postos de trabalho e novas oportunidades de emprego são criadas; onde a tônica das relações sociais é impessoal e

anônima e muitos dos nossos encontros, diários e casuais, são com estranhos e desconhecidos. Nessas cidades os indivíduos são influenciados e condicionados pelas organizações, sejam elas empresas privadas ou organismos governamentais (GIDDENS, 2008).

Sendo assim afirmamos que, indiscutivelmente, as organizações são o tipo de sistema social que predomina nas sociedades modernas. E se antes as sociedades tradicionais eram constituídas de um número considerável de pequenos sistemas sociais desorganizados, hoje organizações cada vez maiores e com estrutura bem definida dominam o cenário social contemporâneo (MOTA; BRESSER-PEREIRA, 2004). Essas organizações se tornaram, na sociedade moderna, importantes espaços de convivência e de atendimento das necessidades humanas. É nelas que os indivíduos passam a maior parte de suas vidas – seja para trabalhar, seja para ter um pouco de lazer, seja para cuidar da saúde etc. – e é com elas que os indivíduos interagem para atender um sem-número de necessidades. Elas podem ser escolas, academias de ginástica, cinemas, hotéis, empresas de turismo, hospitais etc. Linha de raciocínio que nos permite afirmar que a qualidade da convivência dos indivíduos em sociedade, de modo geral, está atrelada à qualidade da convivência nas organizações (DIAS, 2009).

Uma vez que a vida dos indivíduos é cada vez mais organizacional, é fundamental conhecermos melhor as estruturas das organizações em que tal vida se desenvolve. Isso permitirá um confronto realista dos problemas associados a essa vida organizacional, na qual o indivíduo, considerado um ser organizacional, é o símbolo da vida moderna. Esse simples fato, entretanto, para muitos estudiosos, não é suficiente para a compreensão das forças organizacionais que o produzem, posto que nem todas as organizações são igualmente burocráticas, ficando indiscutivelmente evidente a existência de uma variedade de fatores condicionadores dentro das organizações que contribuem para a formação de uma variedade de tipos diferente de indivíduos organizacionais (CAMPOS, 1978). Desta forma, se faz necessário – talvez indispensável – o conhecimento mais aprofundado desses fatores a fim de alcançarmos maior conhecimento do significado das organizações para a vida contemporânea em um mundo globalizado. Felizmente, essa necessidade de alcançar maior conhecimento sobre as organizações, sobre o comportamento e as relações sociais dos indivíduos dentro delas já está sendo atendida, uma vez que acadêmicos, pesquisadores e profissionais de organizações têm dedicado significativo tempo a diversas pesquisas com esse intuito (BOWDITCH; BUONO, 1992).

Entretanto, para compreender esse cenário tão complexo, é necessário saber, entre outras coisas, que alguns dos fatores influenciadores das aceleradas e extraordinárias

mudanças sociais no período da modernidade são de ordem econômica, onde a indústria moderna significa a expansão contínua da produção e acumulação crescente da riqueza. Nessas indústrias a inovação constante das tecnologias de produção é muito superior à de qualquer outro tipo anterior de ordem econômica. O impacto da ciência e da tecnologia no modo como vivemos pode ser determinado por fatores econômicos, mas não só por eles. O capitalismo, pano de fundo da indústria moderna, se utiliza de modo crescente de inovações científicas para promover mudanças sociais profundas. Outros tipos de influência na mudança no período moderno são de ordem política e consistem na luta das nações para expandir o seu poder militar e econômico (GIDDENS, 2008).

Nesse contexto, muito pensadores buscaram compreender o mundo moderno nos momentos iniciais de sua formação e expansão. Dentre eles Max Weber³, o fundador da abordagem compreensivista da realidade dentro da sociologia, que se preocupou em estudar e compreender as ações e os valores cultivados pelos indivíduos no mundo moderno, tornando-se sensível aos dilemas que os afetavam e focando seu estudo no processo de racionalização ocorrido no ocidente, elemento central do que é comumente definido como modernidade (CARVALHO, 2005). Weber estava interessado em uma ciência social empírica da realidade concreta da vida, cujo foco era a compreensão das singularidades características da realidade na qual os indivíduos vivem e se movimentam. Com essa preocupação, Weber buscava superar o erro que muitos pesquisadores cometem ao tornar definitiva e determinante uma perspectiva de análise, dando a ela um caráter absoluto e universal, de forma a considerá-la uma concepção de mundo, um fator último, uma lei geral que explicaria os acontecimentos da realidade em sua completude (FORACCHI; MARTINS, 2008).

Ao praticar uma ciência social da realidade concreta da vida que nos rodeia e na qual nos encontramos inseridos, Weber buscava compreender aquilo que ela tem de específico na sua configuração atual, evidenciando as causas pelas quais a vida teria se desenvolvido historicamente de um modo e não de outro. Linha de raciocínio que admite que a realidade que nos rodeia e da qual fazemos parte é sempre algo mais do que os nossos conceitos são capazes de alcançar, compreender, explicar e representar. Ou ainda, nosso conhecimento discursivo, advindo da ciência, é uma parte do infinito e contínuo fluir dos acontecimentos, e são eles que permeiam as significações obtidas (CARVALHO, 2005).

³ Max Weber nasceu em Erfurt, Alemanha, em 1864, e é um dos mais influentes autores da sociologia. É bastante citado no campo da administração, sobretudo por sua análise do fenômeno da burocracia nas organizações e por sua teoria sobre os três tipos de autoridade. (SANTOS, 2016, p. 48)

A sociologia weberiana privilegia a compreensão da sociedade a partir das ações sociais dos indivíduos que nela vivem (SANTOS, 2016). Esse conceito weberiano não se refere a qualquer tipo de ação. Refere-se apenas à ação humana que toma outra (s) ação (ões) como referência, ou seja, quando os indivíduos orientam mutuamente suas ações, de forma que a ação de cada um tem significado e importância para a ação do outro. Somente assim teremos uma ação social. Desta forma, as ciências sociais têm como principal interesse o comportamento significativo dos indivíduos engajados na ação social. Ou ainda, as ciências sociais estão interessadas no comportamento ao qual os indivíduos atribuem algum significado, levando em conta o comportamento de outros indivíduos. Desta forma, enquanto pesquisador, ao estudarmos as ações sociais dos indivíduos em busca dos seus significados, procuramos compreender seus valores, crenças, motivações e sentimentos, lembrando que essa compreensão só ocorrerá se a ação é situada em um contexto repleto de significados. Razão que levaria os cientistas sociais a pesquisar aquilo pelo qual se interessam e valorizam (GOLDENBERG, 2004).

Complementando essas considerações sobre a sociologia weberiana, destacamos que Weber, em sua obra, deu atenção ao desenvolvimento do capitalismo moderno e à forma como a sociedade moderna se diferenciava de tipos anteriores de organização social. Em seus estudos empíricos, Weber buscou explicitar as características básicas das sociedades industriais modernas e identificou questões sociológicas fundantes e centrais para a sociologia. Ele defendeu que o foco da sociologia devia ser a ação social e não as estruturas. Segundo Weber, as ideias e as motivações humanas eram as forças por trás das mudanças e tinham o poder de causar transformações, uma vez que os indivíduos têm a capacidade de configurar o futuro ao agir livremente. Weber acreditava que as estruturas de uma sociedade eram formadas por uma complexa rede de ações recíprocas e que a grande tarefa do sociólogo era entender o sentido por trás destas ações (GIDDENS, 2008).

Dessa forma, à luz da sociologia weberiana devemos ter cuidado ao abordarmos a realidade dos indivíduos com o intuito de analisar suas ações, uma vez que nem toda ação dos indivíduos é de caráter social. Para que as ações desses indivíduos sejam consideradas de caráter social elas precisam ter sentido próprio e serem orientadas pela e para a ação de outros indivíduos (FORACCHI; MARTINS, 2008), como já afirmamos. E é com esse cuidado que Weber buscava, em sua sociologia compreensivista, captar a relação de sentido da ação dos indivíduos, na medida em que o conhecimento de um fenômeno social implicaria na extração do conteúdo simbólico que configura a ação (FARIA, 1983).

Weber buscava a explicação dos fenômenos por meio de proposições confirmadas pela experiência concreta da vida, desta forma alcançando o sentimento de compreendê-los. Para tanto – para alcançarmos a compreensão dos fenômenos conforme entendimento weberiano – é necessário a mediação de conceitos e relações estabelecidas teoricamente. No caso da conduta dos indivíduos, a compreensão é imediata, em certo sentido, pois é dona de uma inteligibilidade própria, oriunda da consciência inerente aos indivíduos. Linha de raciocínio que nos leva a entender que a conduta dos indivíduos e suas relações sociais, com muita frequência, são imediatamente perceptíveis e inteligíveis, sejam atos, objetivos e/ou as ações dos indivíduos uns para com os outros. Desta forma, as ciências da realidade humana são capazes de apreender as condutas sociais em razão de sua trama inteligível (ARON, 2008).

Para Weber, a ação deve ser entendida considerando o sentido pensado pelo indivíduo, sujeito da ação, em relação ao comportamento de outros indivíduos, como já foi dito. Ou seja, a ação dos indivíduos só pode ser explicada à luz de um complexo de relações sociais portador de sentido e não apenas como resultado de uma relação causa-efeito. É seguindo essa linha de entendimento que é possível assegurar que nas ações humanas os sentidos não podem ser captados através de procedimentos metodológicos das ciências naturais, uma vez que as leis sociais estabelecem relações causais em termos de regras de probabilidades e fazem referência à construção de comportamentos com sentidos capazes de explicar processos particulares (FARIA, 1983). Sendo assim, entendemos que uma ‘ação’ é um comportamento humano, pouco importando se exterior ou íntimo, se de omissão ou de tolerância, que possui um sentido subjetivo comunicado e/ou atribuído pelos indivíduos. E por “ação social”, aquela que se referencia e se relaciona ao comportamento de outros indivíduos e por ele é orientado e desenvolvido, adquirindo um significado desejado pelos indivíduos envolvidos na relação social mantida (COLLIOT-THÉLÈNE, 2016).

Weber sentenciou, em sua sociologia compreensivista, ser a sociologia a ciência que busca compreender interpretativamente o agir social e explicá-lo, elucidando a relação entre causa e efeito, uma vez que, diferente dos processos naturais, o agir social possui a peculiaridade de ser compreensível, pois pertence à classe de ações intencionais, cujas motivações podem ser compreendidas. Todavia, à luz do compreensivismo weberiano, as hipóteses relacionadas a dado agir social precisam ser confirmadas, independente da compreensão dos motivos, fruto das explicações dadas, somente depois do que poderia ser considerada regular e racional, com vista a um fim. Ou seja, de acordo com a ótica weberiana, o fim fornece um motivo empírico para a ação (HABERMAS, 2009).

Weber, portanto, com sua sociologia compreensivista, estuda a ação social, que ele quer compreender interpretando e cujo desenvolvimento quer explicar socialmente. Nesse sentido é que para Weber os termos fundamentais são: compreender, interpretar e explicar, respectivamente, para apreender o significado, organizar o sentido objetivo em conceitos e evidenciar as regularidades das condutas. Posto que, para Weber, a ação social é um comportamento humano; uma atitude interior ou exterior voltada para uma ação ou para uma abstenção, com certo sentido dado pelo indivíduo ou grupo e que é organizado em relação social, cuja condição básica para se estabelecer é a relação entre os sentidos atribuídos à ação efetiva dos indivíduos participantes dessa relação social (ARON, 2008).

Desta forma, fica evidente que no centro da sociologia weberiana, encontramos o interesse em descobrir como é o comportamento dos indivíduos na comunidade e na sociedade, e como eles formam e transformam suas relações sociais, deixando claro que sua intenção era compreender, o mais objetivamente possível, como os indivíduos avaliam, apreciam, utilizam, criam e destroem as diversas relações sociais das quais fazem parte. Para Weber, o desenvolvimento das relações sociais pode ser explicado pelas intenções que os indivíduos colocam nessas relações, os interesses que nelas encontram e o sentido diferente que a elas atribuem no curso do tempo (FREUND, 1987), haja vista uma relação social configurar um conjunto de comportamentos dos indivíduos que reciprocamente se relacionam e se referenciam quanto ao conteúdo de sentido atribuído por eles (WEBER, 2016). Ou seja, uma relação social consiste, única e exclusivamente, na probabilidade de que determinada conduta social, de caráter recíproco pelo seu sentido, tenha existido, exista ou venha a existir entre indivíduos. Entendimento que devemos conservar a fim de evitar a substancialização desses conceitos, posto que, por exemplo, um Estado deixará de “existir”, sociologicamente falando, quando desaparece a probabilidade de que ocorram determinadas ações sociais recíprocas, esperadas e com sentido estabelecido (FORACCHI; MARTINS, 2008).

Sendo assim, as relações sociais podem implicar permanência, desta forma existindo a expectativa de repetição contínua de um comportamento, uma vez que se tornou esperado, ou pode ter um caráter transitório apenas. Ou seja, quando existe uma relação social isso significa a presença da probabilidade, maior ou menor, de que ocorra uma ação correspondente ao sentido, o que sempre devemos ter em mente para evitar ideias equivocadas. Desta forma, ao afirmarmos que, por exemplo, um Estado ou uma relação social existe ou existiu significa, por conseguinte, que entendemos exclusivamente que nós, os observadores, julgamos que há ou houve a probabilidade de agirmos necessariamente, por

causa de determinada ação de dado indivíduo ou grupo de indivíduos, de certa maneira indicável, seguindo um sentido visado em média e nada mais (WEBER, 2016).

Todavia, muito embora – em uma perspectiva macro – as relações sociais sejam elementos essenciais da trama social, em um ambiente organizacional burocrático conforme modelo weberiano, pouca ou nenhuma relação social é permitida além daquelas relações sociais formalizadas e prevista, posto que a organização burocrática, em sua essência, é uma organização hierarquizada, na qual a principal interação ocorre verticalmente, entre superiores e subordinados. Além disso, as relações sociais laterais permitidas pela burocracia são, muito provavelmente, encontradas em nível de hierarquia (no desenho das relações sociais previstas). Donde entendemos que no ambiente de trabalho dessas organizações burocráticas, as relações sociais são limitadas, de pouco alcance e intensidade, pelo menos no que se refere a estrutura burocrática, uma vez que esse tipo de organização exige relações sociais impessoais, não-extensíveis e efetivamente neutras (SCHNEIDER, 1976).

Outro elemento fundamental nos estudos de Weber, os “tipos ideais”, são modelos conceituais ou analíticos, dentro da sociologia, que podem ser usados para compreender o mundo. Eles não existem na vida real; são a forma pura de determinado fenômeno da realidade e podem se revelar úteis para compreender situações do mundo real através de comparações. Eles são pontos fixos de referência destacados por Weber em suas obras sobre a burocracia e o mercado. Weber formulou os conceitos típico-ideais e os utilizou como recurso sintetizador da multiplicidade de elementos contidos na realidade, ou seja, esses conceitos permitem a compreensão da realidade por meio da organização inteligível das relações de um conjunto de acontecimentos, sintetizando-os logicamente (CARVALHO, 2005).

A burocracia, destacado tema nas obras de Weber, é discutida por ele como um tipo ideal. Nesse método de análise, ao comparar fenômenos sociais complexos, Weber elabora tipos ou modelos ideais, construídos com base no exame detalhado de aspectos essenciais do fenômeno, não obstante o fato de que o “tipo ideal” não existe na realidade. Fato que é a sua principal característica. O tipo ideal weberiano serve como modelo para a análise, compreensão, interpretação e explicação de casos concretos, realmente existentes, posto que, de acordo com Weber, o cientista tem como sua principal e primária vocação na análise científica a distinção entre os juízos da realidade e os juízos de valor, ou seja, distinguir *o que é do que deveria ser* (LAKATOS, 2010).

Desta forma, seguindo essa linha de compreensão, admitimos que o tipo ideal não representa uma hipótese. Ele não é uma abstração, tão pouco é uma descrição fiel da realidade, uma vez que só retém certos aspectos dela, quando feitos os devidos processos de

comparação e seleção das semelhanças. O tipo ideal também não configura um termo médio, uma vez que o seu significado não emerge de uma realidade quantificada. Na verdade, o tipo ideal é uma proposição advinda de uma realidade concreta, muito embora ele expresse apenas as características significativas e mais gerais da totalidade da realidade. Apenas aquelas encontradas com regularidade no fenômeno estudado (LAKATOS, 2010).

Situado no ponto de convergência de várias tendências do pensamento sociológico weberiano, o conceito de tipo ideal está ligado à noção de compreensão, uma vez que todo modelo ou tipo ideal elaborado é, na verdade, uma organização de correlações inteligíveis próprias de um conjunto histórico ou inerentes a uma sequência de acontecimentos, que tem no processo de racionalização, característico da sociedade e da ciência moderna, seu condicionador principal ou que a ele está associado. Não obstante, a elaboração de tipos ideais seja a expressão do esforço de todas as disciplinas científicas para tornar compreensível a matéria ou fenômeno estudado, identificando sua racionalidade interna e, até mesmo, construindo esta racionalidade, esse esforço terá como referência uma matéria ainda meio amorfa como parâmetro de elaboração. Desta forma, o tipo ideal se vincula também à concepção analítica e parcial da causalidade, permitindo perceber indivíduos históricos ou conjuntos históricos, mesmo sendo uma percepção parcial de um conjunto global, de onde podemos concluir que o tipo ideal conserva seu caráter parcial nas relações causais, mesmo quando aparentemente abrange toda uma sociedade. De acordo com Freund

[...] o tipo ideal apresenta o seu “desenho” racional, isto é, a estrutura lógica independentemente das flutuações do real. Em suma, ele consiste em uma representação ideal e consequente de uma totalidade histórica singular, obtida por meio de racionalização utópica e de acentuação unilateral dos traços característicos e originais, para dar uma significação coerente e rigorosa ao que parece como confuso e caótico em nossa experiência puramente existencial. (FREUND, 1987, p. 50)

Com a elaboração de um tipo ideal se formam conceitos a partir dos quais a investigação histórica teria a tarefa de determinar, em cada caso particular, a proximidade ou o distanciamento entre a realidade e o modelo ideal. Para Weber o tipo ideal, como conceito, é um recurso metodológico que pretende representar, nas ciências sociais, certas características significativas e específicas da nossa cultura. O ponto de partida dessas representações seriam os pontos de vista, ou seja, as ideias de valor delimitadoras dos traços da realidade, dentre a abundante multiplicidade de fenômenos observáveis da vida social dos indivíduos nas sociedades modernas (CARVALHO, 2005).

Ainda sobre os tipos ideais weberianos e sua ligação com o contexto de surgimento das sociedades modernas e de suas principais características, é importante destacar que Weber afirmava que a sociedade moderna surgiu, como já dissemos anteriormente, em razão de importantes mudanças nos padrões de ação social dos indivíduos, portanto, mudanças na vida social por consequência. As crenças tradicionais baseadas na superstição, na religião, no costume e em hábitos enraizados estavam sendo abandonadas pelos indivíduos. Eles procuravam respostas racionais que envolviam cálculos racionais e instrumentais, levando em consideração a eficiência e as consequências futuras. Na sociedade moderna havia pouco espaço para os sentimentos e fazeres tradicionais. O mundo estava se desencantando, reiteramos. E é nesse cenário de desencantamento que a organização racional da vida econômica e social, segundo princípios de eficiência e tendo por base o conhecimento técnico, se tornou a base da sociedade moderna (GIDDENS, 2008). Portanto, segundo a perspectiva weberiana, a ciência é o aspecto do processo de racionalização caracterizador das sociedades ocidentais modernas, da Revolução Industrial, da emergência do capitalismo e, claro, da Burocracia. Burocracia esta – como já dissemos – tratada nos estudos de Weber como um “tipo ideal”, único modo eficiente de organizar os indivíduos, segundo Campos:

Max Weber, em seu trabalho sobre a burocracia, descreveu as organizações burocráticas de uma perspectiva dimensional. Isto é, enumerou uma série de atributos organizacionais que, presentes, constituem a forma burocrática de organização. Essas dimensões – divisão do trabalho, hierarquia de autoridade, normas extensivas, separação entre administração e propriedade, salário e promoção baseados na competência técnica – têm servido como base para delineações subsequentes da estrutura burocrática. (CAMPOS, 1978, p. 30-31)

Entretanto, essa mesma racionalidade, uma vez inserida nas mais diversas organizações existentes na sociedade moderna – impondo uma visão técnica à compreensão dos fenômenos do mundo, desencantando-o e fazendo desaparecer deuses e demônio que até então eram a explicação para tais fenômenos –, não foi capaz de colocar qualquer força comparável em seu lugar. Nem mesmo a burocracia, segundo os parâmetros estabelecidos pela sociologia weberiana, expressão dessa racionalidade, foi capaz de o fazer (MOTTA, 2007).

Weber assegura que uma das características mais marcantes das sociedades modernas é a ruptura com as relações tradicionais, considerada por ele um processo de despojamento dos seus aspectos místicos, míticos, sagrados e proféticos. Nesse novo mundo a realidade é mecânica, causal e repetitiva, fruto do processo de desencantamento do mundo – também conhecido como racionalização – que teria destruído a relação direta entre os indivíduos, bem

como a relação tradicional desses indivíduos com a realidade (CARVALHO, 2005). Muito embora esse desencantamento atemorizasse os indivíduos dos séculos XVIII e XIX, uma vez que lhes retirava as referências sobre as quais se constituíam suas sociedades, o caminho tornava-se irreversível a cada passo dado em direção às respostas racionais e que requeriam investigação da realidade em que viviam, como etapa precedente ao surgimento da sociedade moderna. Nesse mundo moderno, repleto de cientificismo e racionalidade, as sociedades, cada vez mais, representavam um composto de organizações, nas quais todas as atividades voltadas para a produção de bens (produto) ou para a prestação de serviços (atividades especializadas) eram – e são na contemporaneidade – planejadas, coordenadas, dirigidas e controladas dentro das organizações. Não era mais possível fugir disso.

São nessas sociedades modernas, repletas de organizações assaz heterogêneas e diversificadas, de diferentes tamanhos, características, estruturas e objetivos, que os indivíduos vivenciam algumas das mais importantes experiências de suas vidas. Nelas os indivíduos vêm à luz, crescem, aprendem, vivem, trabalham, se divertem, cuidam da saúde e morrem. Sociedade moderna e industrializada que pode ser considerada uma sociedade de organizações, das quais os indivíduos passam a depender para nascer, viver e morrer. Donde podemos concluir que diferentes características de personalidade são exigidas dos indivíduos em razão da grande diferenciação das organizações, uma vez que essas características permitem que os indivíduos participem simultaneamente de várias organizações, nas quais podem desempenhar os mais diversos papéis sociais (CHIAVENATO, 2003).

Portanto, as sociedades modernas possuem como um traço de distinção o seu caráter burocrático. E o que entendemos ser a razão da predominância e proliferação da burocracia nas sociedades modernas diz respeito à tendência que as organizações têm em adquirir dimensões gigantescas em todos os setores de atividades nas quais estão presentes. Entretanto, muito embora a organização burocrática seja indispensável nas atuais condições de funcionamento da vida moderna, em razão de suas dimensões e expansão, ela trouxe também problemas graves e situações novas para a vida dos indivíduos em sociedade. Razão pela qual é razoável destacar que a separação entre o indivíduo e os instrumentos de produção e administração é fruto continuado da proliferação burocrática por todas as esferas da sociedade, de maneira que para trabalhar e viver os indivíduos precisam se empregar em burocracias que dispõem dos instrumentos de produção e administração de serviços e produtos. Admitindo essa linha de raciocínio, podemos concluir que um número cada vez mais expressivo de indivíduos depende das burocracias para a obtenção de seus meios de subsistência (CAMPOS, 1978).

A fim de enriquecermos nosso entendimento sobre organizações admitamos, portanto, que um grupo amplo de indivíduos, estruturado em linhas impessoais e constituído para alcançar objetivos específicos é o que podemos chamar de organização. A sociedade capitalista moderna está repleta delas. Essas organizações desempenham atualmente um papel importante nas vidas cotidianas. Até certo ponto, dependemos delas ao usarmos o celular, o transporte público, o abastecimento de água, os serviços hospitalares, ao ligarmos a TV etc. Estamos em contato diário e direto com organizações diversas. Ou seja, vivemos em um mundo com muitas organizações com as quais interagimos incessante e simultaneamente (GIDDENS, 2008).

Complementando o entendimento alcançado até aqui acerca de organizações, é importante admitirmos que até bem pouco tempo o termo “organização” tinha a serventia de, quase exclusivamente, ser utilizado para designar uma “organização formal”. Ou seja, grupos sociais reunidos tão-somente para alcançar determinados fins. Para tanto, é necessário acolhermos como critério definidor de uma organização a existência de procedimentos para mobilizar e coordenar os esforços de vários indivíduos e dos seus grupos sociais, geralmente especializados, na busca de objetivos comuns, razão que possibilitará, entretanto, apontarmos a organização burocrática como a forma geral e formal mais desenvolvida dentre as existentes (SCOTT, 2010).

Na sociedade moderna, os indivíduos, mais do que nunca, dependem das organizações em algum nível ou momento de suas vidas, entretanto as organizações adquirem relativa autonomia em relação aos indivíduos, posto que representam agrupamentos de relações sociais que não mudam substancialmente quando um ou alguns de seus membros são substituídos. As organizações representam um sistema complexo de comunicações e relações sociais existentes num grupamento humano (DIAS, 2012), e podem ser percebidas, em toda sua plenitude, como instituições sociais, que assumem, definem e controlam os comportamentos sociais burocráticos dos indivíduos, razão ao mesmo tempo de sobrevivência econômica e da sua justificação social (SANTOS, 2016).

Sendo assim, nas sociedades modernas, os indivíduos compõem uma rede de relações sociais que constituem uma organização, que são formadas por um sistema técnico e outro social. Ou seja, um sistema técnico composto por instalações, máquinas, equipamentos, imóveis e outros materiais imóveis que não funcionam sem a participação de indivíduos que formam o sistema social. Desta forma, afirmamos que ambos os sistemas constituem, de forma inter-relacionada, um sistema aberto, com uma estrutura maior e mais complexa que

mantém constante interação com o ambiente externo: as organizações burocráticas (DIAS, 2012).

Poucos são os aspectos da vida dos indivíduos nas sociedades modernas que, de uma forma ou de outra, em algum momento de suas vidas, não dependem de uma organização para serem atendidos; seja estudar, trabalhar, consumir, casar, cuidar da saúde e, até mesmo, morrer, como já afirmamos aqui. Para tudo – ou quase tudo – os indivíduos dependem das organizações. Por essa razão, o impacto do mau funcionamento das organizações afeta drasticamente a vida dos indivíduos, a exemplo de quando um hospital fecha suas portas ou quando se encontra despreparado para o atendimento adequado dos seus pacientes. Neste momento, fica evidente o impacto da ineficiência organizacional na qualidade de vida da sociedade como um todo (SANTOS, 2016).

Mas será que a grande influência e condicionamento exercidos pelas organizações sobre a vida dos indivíduos é totalmente positivo? Ou ainda, é possível ficar/viver à margem das organizações ou delas prescindir? Entendemos que a influência das organizações na vida dos indivíduos nem sempre é benéfica (SANTOS, 2016), haja vista que com frequência as organizações retiram das mãos dos indivíduos o poder de agir e decidir sobre aspectos importantes de suas vidas, colocando-os sob o controle de autoridades e especialistas sobre os quais eles têm pouca ou nenhuma influência, desta forma subjugando-os e levando-os a fazer coisas a que os indivíduos não têm poder suficiente para resistir. Desta forma, fica clara a impossibilidade dos indivíduos, dentro das sociedades modernas, viverem uma vida distanciada da constelação de organizações das quais passam a depender, isso se submetem ao ritmo ditado pela vida moderna (GIDDENS, 2008).

Pagando um preço significativamente alto, a sociedade moderna vê essa grande influência e dependência se estender também ao ambiente de trabalho, onde o aumento do alcance e da racionalidade das organizações trouxe consigo a frustração e a alienação de muitos indivíduos que nelas trabalham. Essas organizações passam a dominá-los – quando o ideal seria servir à sociedade e aos indivíduos – deixando claro que a sociedade moderna, na verdade, se assemelha a um campo de batalha onde gigantescas organizações se chocam (SANTOS, 2016). Nessas organizações, os indivíduos deixam de ser desconhecidos e donos de uma individualidade e identidade própria e passam a participantes de setores, seções ou departamentos de uma grande organização burocrática, constituindo um grupo formal com funções a executar e comportamentos a desempenhar, os quais são descritas em manuais de procedimentos da organização (BERNARDES; MARCONDES, 2005).

Muito embora esses problemas sejam presentes nas organizações burocráticas, ao realizar uma interpretação sistemática do surgimento das organizações modernas, Weber afirmou que elas representam a possibilidade de coordenação constante, no tempo e no espaço, das atividades e dos bens produzidos pelos indivíduos, onde o desenvolvimento das organizações se dá em consonância com o aumento do domínio da informação, em especial a escrita, que neste processo é representado pelas regras escritas que a conduzem funcionalmente e promovem a preservação da "memória" em uma organização. Nessas organizações o poder está concentrado no nível hierárquico mais alto: o topo (GIDDENS, 2008).

Uma organização burocrática – em um mundo ideal – conta com padrões de realização das atividades definidas claramente. Nessa estrutura social, racionalmente organizada, o conjunto das atividades está relacionado, de modo funcional, aos fins organizacionais. Na organização uma série de cargos e status está integrada hierarquicamente, aos quais é inerente certo número de obrigações e direitos estabelecidos com precisão por regras específicas. Cada cargo, por sua vez, possui responsabilidades e jurisdição própria, cuja autoridade, ou seja, o poder de controle originário de um status reconhecido, é intrínseco ao cargo e não ao indivíduo que o ocupa. O comportamento burocrático, ou seja, a conduta administrativa dos indivíduos, de modo geral, é delimitada por regras preestabelecidas pela organização. A excessiva formalidade é a tônica que permeia o sistema de relações entre os distintos cargos, redundando claramente num distanciamento social entre os ocupantes dessas posições. Essa formalidade, ao distribuir a autoridade inerente aos diversos cargos da organização burocrática, busca reduzir os atritos durante os contatos oficiais mantidos entre esses postos de trabalho, lançando mão de “fórmulas” estabelecidas pelas regras da organização para o desempenho de suas atividades (CAMPOS, 1978).

Outro ponto característico das burocracias modernas é a utilização de documentos para registrar oficialmente os acontecimentos diários. Nessas burocracias modernas, afirma Weber, é característica marcante a utilização de documentos para registrar o passado e estabelecer prescrições para o futuro. Estes não são apenas documentos dos procedimentos burocráticos adotados. Na verdade, esses documentos são exemplos de procedimentos que possibilitam que as organizações burocráticas funcionem de forma contínua, regular e disciplinada. Esses documentos geralmente são organizados dentro de setores específicos ou, poderíamos dizer, seções específicas e fazem parte do que confere a cada setor (seção ou departamento), numa burocracia, seu caráter peculiar e particular. Esses setores possuem estrutura física, assim como um nível em uma hierarquia administrativa. E muito embora nos estudos weberianos

sobre burocracia esse ponto quase não seja abordado, a distribuição física de cada um dos setores nas burocracias é uma característica que distingue tais organizações. A separação física dos indivíduos em setores ou seções os mantém isolados de todos os outros setores e confere um certo grau de autonomia aos que trabalham em seus ambientes. Essa configuração das organizações é um poderoso indicador de hierarquia (GIDDENS, 2003).

Embora seja comum associar a burocracia ao excesso de formalidade que redundava em ineficácia e desperdício, a burocracia em tese é considerada como um modelo de organização necessário, onde encontramos precisão, cautela e eficácia na execução das tarefas, uma vez que estas são reguladas por regras escritas de procedimento. Essa é uma tendência que todas as organizações passam a ter quando alcançam grande desenvolvimento estrutural: tornar-se uma burocracia (GIDDENS, 2008). Para Weber, o contexto social e todos os seus indicadores, em sua época, demonstravam uma tendência de propagação das formas burocráticas de organização pelos diversos setores da sociedade moderna. Ou seja, as organizações burocráticas de todos os tipos (organizações formais complexas, tais como exército, sindicatos, escolas, partidos políticos, grandes empresas, hospitais públicos etc.) determinavam cada vez mais a sociedade moderna (SANTOS, 2016).

Essa linha de raciocínio nos leva a concluir que a sua superioridade puramente técnica foi fator decisivo para o progresso das organizações burocráticas nas sociedades modernas, se comparada com outros tipos de organização. Por essa perspectiva, podemos comparar as organizações burocráticas – cujos mecanismos estão em pleno funcionamento – a máquinas. Comparação que não podemos fazer com outros tipos de organização, haja vista uma organização burocrática levar – ou pelo menos tentar levar – ao ponto máximo, em seus processos de trabalho, características como a descrição, precisão e velocidade na execução das tarefas, clareza dos fluxos de comunicação e decisão, continuidade das atividades, conhecimento dos arquivos, unidade de comando, subordinação rigorosa, redução dos custos com material, controle do comportamento dos indivíduos etc. (WEBER, 1982).

Sendo assim, podemos dizer que os sociólogos possuem muitas razões para concentrar seus esforços no estudo das burocracias. Razões estas muito além da tendência ao aumento desse tipo de organização na sociedade moderna, prevista por Weber há bastante tempo, uma vez que para uma contínua e atualizada compreensão da estrutura social das sociedades modernas, em especial das organizações e dos indivíduos, é necessário realizarmos estudos empíricos das relações entre a burocracia e a personalidade dos indivíduos que nelas estão inseridos. Raciocínio que se alicerça no fato de que dentro dessas organizações, características

das sociedades modernas, um número expressivo de problemas sociais específicos requer nossa atenção (CAMPOS, 1978).

Se nas sociedades tradicionais existia um número limitado de organizações burocráticas, nos tempos modernos as burocracias se desenvolveram plenamente, uma vez que a burocracia é parte central da racionalização da sociedade moderna, afetando muitas dimensões da vida dos indivíduos. Nelas – nas organizações – os indivíduos tomam decisões racionais para a escolha do melhor e mais eficiente caminho para o alcance de objetivos claros e concretos. De onde podemos concluir que a expansão da burocracia foi um fenômeno inevitável nas sociedades modernas, uma vez que grandes sistemas sociais possuem grandes implicações administrativas que, segundo Weber, só podem ser solucionadas com a aplicação do modelo de gestão burocrática (GIDDENS, 2008).

Nesse precursor estudo sobre as organizações e sobre burocracia, Weber concebeu um tipo ideal de burocracia (forma pura de organização burocrática) que possuía como características principais o trabalho assalariado e em tempo integral, hierarquia de autoridade, conduta regulada por escrito em todos os níveis da organização, separação entre o mundo do trabalho e a vida privada; e membros que não são donos dos meios de produção. Weber entendia que para uma organização se tornar mais eficaz no alcance dos seus objetivos ela deveria se aproximar do que ele chamou tipo ideal de burocracia, uma vez que para ele esse modelo de organização possui superioridade técnica, assemelhando-se a máquinas sofisticadas, adequadas para maximizar capacidades, precisão e velocidade na realização das tarefas diárias de trabalho (GIDDENS, 2008).

Importante lembrar que Weber elaborou o tipo ideal de burocracia, onde “ideal” não se refere ao que é mais desejável, mas sim a uma organização burocrática em sua forma “pura” (GIDDENS, 2008), representando uma organização administrativa desenvolvida em grande escala, presente no capitalismo avançado e que por vezes é considerada uma de suas características (SCOTT, et al, 2010). Acrescentamos que são características estruturais e singulares dessas burocracias a existência de autoridade centralizada e bem-definida, muitos níveis hierárquicos, divisão do trabalho entre os indivíduos e a especialização de suas atividades. Entretanto, essas não são as únicas características das burocracias. Entre outras, temos a impessoalidade nas relações sociais apoiada por regras que compõem um sistema de regras aperfeiçoado; burocratas selecionados através de concurso público e promovidos em função de suas qualificações técnicas e conhecimento das regras oficiais, dos trâmites e dos autos processuais (ACKROYD, 2010).

São também características de uma burocracia a autoridade legalmente reconhecido para exercer o controle sobre os indivíduos; atividades e funções claramente divididas, definidas e distribuídas; competências e poder de decisão centralizado e rigorosamente delimitados por regulamentos, na qual os indivíduos contratados via concursos público trabalham por toda sua vida, razão pela qual são protegidos – poderíamos dizer – por um estatuto que lhes garante estabilidade e segurança. Essas organizações burocráticas possuem funções hierarquicamente estruturadas, unidade de comando e subordinação definida com clareza. Nelas, os indivíduos são promovidos com base em critérios objetivos e recebem remuneração regular com a perspectiva concreta de uma aposentadoria ao término da carreira de trabalho. Nas organizações burocráticas acontece a completa separação entre o cargo e os indivíduos que o ocupam, deixando claro que nenhum ocupante de cargo nas burocracias é o dono do cargo que ocupa ou dos meios de trabalho (FREUND, 1987).

O modelo burocrático weberiano descrito preocupa-se em elaborar e apresentar providências que garantam a ordenação das relações sociais necessárias ao meio mais rápido e perfeito de alcançar um ou vários objetivos estabelecidos. Weber esboçou inicialmente um plano para elevar a eficácia e a eficiência da organização de forma que seu objetivo fosse atingido. Para tanto, era necessário manter uma obediência impessoal, imparcial e estrita ao sistema de regras nos diferentes níveis hierárquicos de autoridade, o que fez desse aspecto um componente indispensável na organização burocrática “ideal”. Outro aspecto de suma importância, segundo Weber, é a comunicação mantida entre os departamentos dentro de uma organização burocrática. Essa comunicação deve ser exclusivamente relacionada às tarefas e se constitui como parte imperativa do processo que conduz ao êxito e ao progresso, via burocracia (CHAMPION, 1985).

Considerando o pensamento de Weber, podemos concluir que as burocracias apresentam como aspectos principais a especialização e hierarquização das tarefas, que são diferenciadas, classificadas e distribuídas da base ao topo da organização. Entretanto, o modelo de organização burocrática pode apresentar alguns problemas de funcionamento quando aplicado em ambientes dinâmicos e imprevisíveis de trabalho. Entre eles, a rigidez e manutenção dos procedimentos oficiais frente a novos e mais apropriados caminhos para a execução de tarefas e solução de problemas em um cenário dinâmico, bem como a supervalorização das regras burocráticas em detrimento dos objetivos da organização. De onde podemos concluir que esse modelo de organização é mais adequado para a execução de tarefas rotineira.

A racionalização, característica da organização burocrática, permitiu uma divisão do trabalho diversificada, precisa e complexa, traduzindo muito bem as características marcantes das sociedades modernas. Nelas, a produção da indústria foi um cenário construído pelos avanços na tecnologia industrial e permitiram a separação entre o trabalho e a casa. Nessas sociedades modernas, é enorme a interdependência econômica estabelecida entre os seus membros para a obtenção dos produtos e serviços necessários à vida moderna, em razão da maioria dos indivíduos não produzirem o que consomem. Para Weber, é justamente a racionalização da vida o traço determinante da vida social nas sociedades modernas. Essa racionalização definiu a dinâmica do desenvolvimento na era moderna (GIDDENS, 2008).

Sendo assim podemos inferir que a natureza das sociedades modernas recebeu forte influência da ciência e da burocracia, onde a primeira definiu os rumos de evolução da tecnologia moderna e a segunda é considerada pela ótica weberiana a única forma de organizar eficientemente um número expressivo de indivíduos. Essas razões foram suficientes para espalhar pelo mundo esse modelo de organização que impulsionou o crescimento econômica e político das sociedades ocidentais. Para Weber, inevitavelmente, a racionalização da vida alcançará todas as dimensões da vida social. E, muito embora a perspectiva weberiana permaneça controversa, em muitos aspectos, ela abriu novos horizontes, estimulando diversas investigações ulteriores (GIDDENS, 2008).

Fica evidente com essa explanação que a racionalização, como Weber a compreendeu e que por vezes ele associava à noção de intelectualização, é resultado da especialização científica e da diferenciação técnica peculiar à civilização ocidental nas sociedades modernas. Para Weber, a racionalização permitia a organização da vida, por divisão e coordenação das diversas atividades a ela concernentes, com base em estudos precisos das relações entre os indivíduos, com seus instrumentos e meios, sempre com vistas a uma maior eficiência e rendimento. Donde concluímos que essa racionalização da vida reflete o desenvolvimento puro e prático dos afazeres diários, operado pelo gênio técnico dos seres humanos. Weber, ainda assegurava que a racionalização representa o refinamento engenhoso da conduta dos indivíduos em vida, permitindo a eles um domínio crescente do mundo exterior (FREUND, 1987).

Entretanto, muito embora tenha sido profícuo e rico o estudo de Weber acerca das organizações burocráticas, ele deu pouca atenção à organização informal que surge dentro delas, muito menos às relações sociais mantidas pelos indivíduos no seio dessa organização informal e qual a sua influência sobre a estrutura organizacional burocrática. Considerando que existe uma tendência para o desenvolvimento de organizações informais em todos os

níveis das organizações burocráticas, tanto dentro como entre elas, entendemos que o estudo dessas organizações informais é tão relevante e necessário quanto o estudo das características formais em que Weber se concentrou (GIDDENS, 2008). Razão que nos leva a concluir que para compreender adequadamente o comportamento dos indivíduos nos ambientes de trabalho é necessário considerarmos a organização informal construída por esses indivíduos, bem como as relações estabelecidas entre a organização informal e a organização burocrática (CHIAVENATO, 1997).

Sendo assim, considerando que Weber e seu trabalho sobre burocracia é possivelmente o responsável maior pela frequência com que as teorias sobre organização enfrentam problemas de flexibilidade, podemos dizer que seu tipo ideal de burocracia, embora detalhado, engenhoso e penetrante, não se aplicaria à análise de dados oriundos da realidade concreta da vida, uma vez que deixa escapar elementos – ou melhor, fenômenos – que fazem parte dela, tal como as organizações informais, foco desse estudo. Entretanto, seus elementos podem alimentar um modelo com especificações intercorrelacionadas que traduzam uma aproximação com a realidade, ou ainda, os pesquisadores podem se contentar em estudar apenas aqueles elementos deixados à parte da teoria weberiana sobre burocracia, razão, aliás, que tem motivado diversos estudos acerca dos desvios característicos do tipo ideal de organização burocrática, em especial sobre organizações informais (CAMPOS, 1978).

Chamamos de organização informal o conjunto de interações e relacionamentos que se estabelecem entre os indivíduos em paralelo a organização burocrática que, por sua vez, é constituída pela estrutura organizacional de órgãos, cargos, relações funcionais, níveis hierárquicos etc. Sendo assim, podemos dizer que dois tipos de organização condicionam o comportamento dos indivíduos nos grupos sociais de trabalho dos quais fazem parte: a organização formal (chamada também de racional ou burocrática – no caso deste estudo) e a organização informal (ou natural) (CHIAVENATO, 2008). Importante destacar que no mundo real encontramos uma combinação da organização burocrática e informal, embora possamos situá-las em extremos opostos, razão pela qual, acontece uma interpenetração das características de ambos os tipos, ou seja, com algum tempo de formalizada, a organização burocrática passa a ter elementos da organização informal e vice-versa (BERNARDES; MARCONDES, 2005).

Logo, quando falamos de processos sociais relacionados com a realização do objetivo das organizações, falamos de organização burocrática. Nela, as práticas instituídas, as especificações quanto ao comportamento dos indivíduos e os padrões para atingir objetivos estabelecidos – e que podem ser modificados quando necessário – são fatores que conduzem

esse tipo de organização. Essas características conferem à organização burocrática um caráter fundamentalmente lógico. Entretanto, há processos espontâneos de evolução das relações sociais exercidos no seio de toda atividade humana organizada, sem qualquer objetivo determinado, consciente ou preciso, que levam ao surgimento da organização informal. Assim, são os usos, os costumes, as tradições, os ideais e as regras sociais que concretizam a organização informal. Ela pode ser traduzida através das atitudes e disposições baseadas nas opiniões, nos sentimentos e na necessidade que todos os indivíduos possuem de fazer parte ou associar-se. A organização informal não se modifica com rapidez e nem procede de definições racionais (CHIAVENATO, 2008).

Sendo assim, podemos afirmar que a organização informal tem sua origem na necessidade dos indivíduos em conviver e se relacionar com outros indivíduos. Essa característica se manifesta naturalmente quando os indivíduos passam a trabalhar nos ambientes organizacionais burocráticos, no qual apresentam interesse acentuado em estabelecer relações satisfatórias com os demais companheiros de trabalho. Tal necessidade é concretizada através das ligações estabelecidas na organização informal. Nela, os indivíduos criam relações pessoais, se integram à organização informal, onde adquirem certa posição e status. Do outro lado, a organização burocrática pode ser considerada limitada nesse sentido, pois não considera os sentimentos e valores inerentes à organização social dos indivíduos que nela trabalham e por meio do qual são diferenciados e integrados informalmente (CHIAVENATO, 1997).

Portanto, diante de uma organização segundo modelo weberiano, que trabalha empenhada no alcance racional de objetivos explícitos e declarados, através de esforços manifestados de maneira coordenada, frequentemente seus membros estabelecem comportamentos e relações sociais que se afastam do plano proposto pela organização formal. Esta situação pode ocorrer para a complementação do quadro real do comportamento proposto pela organização burocrática ou representar a contradição ou oposição a ela, com o intuito de combater uma das principais características das burocracias, qual seja a despersonalização das relações sociais, uma vez que nelas os indivíduos são tratados como papéis, sem consideração à sua natureza humana, anulando suas emoções, iniciativa, criatividade e desprezando suas necessidades de autoidentificação. Nessa linha de raciocínio, admitimos que os indivíduos, em busca de satisfazer as necessidades de trabalho que exigem ação comum, procuram uniformizar seus comportamentos para prevenir possíveis conflitos onde a frequência de contatos visa à solidariedade, segurança, apoio e coesão, motivos estes que somados a outros aqui apresentados são as principais razões para a formação da

organização informal nas burocracias. Assim, quando verificamos a formação de agrupamentos de indivíduos que permitem relações sociais de amizade, popularidade e consideração, esses agrupamentos tornam-se uma organização, na qual podemos perceber um “nós coletivo” (BRITO, 1989).

O conjunto de relações não previstas na composição estrutural burocrática da organização é o que podemos chamar de organização informal. Dentro das organizações informais encontramos relações sociais espontâneas, não oficiais e variadas. Elas incluem sentimentos de amizade, inimizade, antipatia, simpatia, conflito, cooperação, busca de identidade, proteção, agressão, vaidade, inveja, revanche, liderança, subordinação, etc. Sentimentos estes baseados em valores e crenças que são compartilhadas pelos indivíduos da organização informal. Sendo assim, quando falamos de organização informal neste trabalho, estamos nos referimos aos grupos informais constituídos pelos indivíduos dentro das organizações burocráticas, nomenclatura utilizada por muitos autores quando tratam do tema organização informal. Desta forma, neste estudo foram tratados e identificados como organização informal a associação de indivíduos dentro dos ambientes burocráticos de trabalho que seguem a caracterização desse tipo de organização apresentada aqui. Buscamos com isso, no que se refere a uniformização da nomenclatura do fenômeno pesquisado, facilitar a interlocução com aqueles que lançam mãos deste trabalho para outros estudos acerca da organização informal. Essa escolha encontra reverberação em alguns dos principais estudiosos da sociologia das organizações.

Importante destacar que uma organização informal é um fenômeno espontâneo e que não foi formalmente organizado, posto que sua formação não é deliberada e muitas das vezes os indivíduos que a compõe sequer apresentam um comportamento consciente quanto à sua existência. Muito embora isso seja fato, a organização informal representa uma alternativa para esses indivíduos suavizarem a impessoalidade (característica fundamental) das organizações burocráticas e a crescente despersonalização nela existente (BRITO, 1989). Sendo assim, podemos afirmar que existe um sistema de relações interpessoais importante e complexo – estabelecido de forma espontânea e que configura uma organização informal – sob a estrutura burocrática de uma organização, aquela que representa os mecanismos formais de controle, estabelecidos explícita e conscientemente, para garantir a contribuição dos indivíduos que nela trabalham em prol dos objetivos predeterminados. Esta organização informal pode ou não ter correspondência com a estrutura formal e representa um segundo ponto de referência para os indivíduos dentro do seu ambiente de trabalho (DIAS, 2009).

Interessante notar que, muito embora Weber tenha deixado essa lacuna em seus estudos, no que diz respeito às organizações informais e sua correlação com a burocracia, as pesquisas só tiveram início, nas ciências sociais aplicadas, com a Escola das Relações Humanas, que teve como seu principal pesquisador Elton Mayo, conhecido pelo seu trabalho de identificar o papel desempenhado pelas organizações informais na produtividade das empresas. Em seus estudos, realizado entre os anos de 1924 e 1932, na fábrica de Hawthorne da Companhia Western Electric, perto de Chicago, EUA, Mayo buscou a compreensão da natureza e da dinâmica dos agrupamentos de indivíduos existentes dentro da fábrica, sob condições de controle e naturais. Durante os estudos de Hawthorne, como são chamados, ficou constatado, em uma das quatro fases da experiência, a existência de uma organização informal de operárias, estabelecida para a proteção dos seus membros contra ameaças da administração da fábrica e para a garantia do bem-estar (DIAS, 2009).

Importante destacar que as experiências de Hawthorne contribuíram para uma mudança no approach sociológico, ou seja, contribuíram para uma mudança no modo particular da sociologia lidar com os fenômenos da realidade, passando de pretensões de teorizar sobre a sociedade global, para o estudo dos pequenos grupos de indivíduos. Os resultados da experiência de Hawthorne levaram os estudiosos das ciências sociais – inclusive aplicadas – a dedicar maior atenção à organização social dos indivíduos e dos seus grupos nos ambientes de trabalho, às relações sociais estabelecidas entre eles e seus supervisores, aos padrões informais que dirigem o comportamento desses indivíduos dentro dos grupos de trabalho e aos seus motivos e atitudes. A razão principal dessa mudança na abordagem das organizações no âmbito da sociologia levou em conta que a organização informal pode exercer influência positiva e/ou negativa nas organizações burocráticas. Essa influência pode, por exemplo, de um lado facilitar a comunicação, conferindo a ela traços de informalidade que facilitam a compreensão das mensagens e ordens. Contudo, por outro lado, a organização informal pode inserir ruídos na comunicação que deturpam a mensagem e prejudicam o funcionamento da organização burocrática (CASTRO, 2014).

Nos seus estudos, Elton Mayo fez importante descoberta quando identificou a existência da organização informal no seio da organização burocrática. Essa organização informal refere-se aos agrupamentos de indivíduos que surgem espontaneamente, mediante interação cotidiana dentro das organizações. Esses indivíduos desenvolvem paralelamente à estrutura formal de regras e posições hierárquicas das burocracias, um conjunto de relações sociais denominadas de organização informal e que nem sempre coincidem com aquelas previstas e reconhecidas pela administração da organização burocrática a qual pertencem.

Essa constatação revela que, muito embora as organizações burocráticas definam a estrutura hierárquica, suas equipes de trabalho e sua estrutura de funcionamento de acordo com as necessidades da organização, os indivíduos criam outras relações sociais que redundam em uma organização informal, em razão de afinidades e objetivos pessoais comuns, necessidade de convivência e busca de aprovação social manifestado pelos indivíduos dentro das burocracias (SANTOS, 2016).

Nessa mesma linha de explanação, afirmamos que as organizações informais, como todo e qualquer grupo social, criam as regras informais explícitas ou tácitas de conduta para seus integrantes. Essas regras podem ou não coincidir com regras oficiais da organização burocrática, como já foi afirmado. A organização informal cria também – além das regras de conduta – as sanções que serão aplicadas sempre que os indivíduos desrespeitem as regras estabelecidas nessa organização informal. Essas sanções pressionam os indivíduos membros da organização informal a seguir o conjunto de regras tacitamente estabelecidas e pode levar à exclusão de algum indivíduo do grupo quando este não as segue. Uma situação de desobediência às regras da organização informal acaba por gerar conflitos no ambiente de trabalho (SANTOS, 2016). Controlar a produção estabelecendo metas, sancionar informalmente os indivíduos que excediam essas metas e a existência de liderança informal, forte e influente, para manter os indivíduos unidos, eram algumas das regras definidas dentro da organização informal que se desenvolveu durante os estudos de Hawthorne e que eram aplicadas pela organização informal aos seus membros. Essas regras afetavam diretamente a produtividade e, conseqüentemente, a eficiência do grupo de trabalho estudado por Mayo (DIAS, 2009).

Entretanto, no que se refere às razões ou condições necessárias ao surgimento da organização informal, alertamos que a organização informal deve ser considerada como um fenômeno muito maior e mais importante do que uma simples e exclusiva consequência não prevista nas burocracias, não obstante uma parcela dos fenômenos sociais que constituem a organização informal derivarem diretamente do sistema burocrático, entre os quais estão, por exemplo, as tentativas de resistência por parte dos indivíduos em razão da determinação de um padrão de comportamento fixado pela administração superior. Essa é apenas uma das consequências diretas da burocracia que representam aspectos da organização informal. Desta forma, quando os indivíduos de determinado setor de uma organização burocrática, constituídos em um agrupamento, chamado por nós de organização informal, passam a definir regras que visam restringir a produção, ou ainda, quando esse agrupamento assume uma atitude desfavorável ou de “sabotagem”, que prejudica a organização burocrática, este sim,

pode ser considerado um caso em que a organização informal é propriamente uma consequência do sistema organizacional burocrático (MOTA; BRESSER-PEREIRA, 2004).

Sendo assim, fica claro que a organização informal é fruto da incapacidade da organização burocrática em constranger, bitolar e controlar inteiramente a conduta dos indivíduos, a fim de levá-los a um comportamento estrito e exclusivamente determinado pelos regulamentos burocráticos. Dessa forma, todas as relações, regras, valores, crenças e comportamentos que não foram estabelecidos ou previstos pela organização burocrática, configuram a organização informal. Todavia, a organização informal pode emergir em razão de causas que não estão ligadas diretamente às características da organização burocrática, como, por exemplo, em razão daquelas normas de restrição da produção citadas anteriormente que levam ao temor de que o aumento da eficiência no trabalho ocasionará a demissão ou a transferência de alguns indivíduos. Sendo assim, no caso exemplificado, a organização informal não pode ser avaliada como uma decorrência direta – unicamente – da organização burocrática (MOTA; BRESSER-PEREIRA, 2004). Mesmo assim, os resultados alcançados com a experiência de Hawthorne possuem significativa importância para a sociologia, porque trazem à tona a existência (desenvolvimento e manutenção) de relações sociais que se estruturam no âmbito da organização oficial (burocrática), cujas elucidações podem auxiliar na sua condução, não obstante ser desafiante para uma organização burocrática exercer um controle pleno das relações sociais de trabalho e das interações nascidas nesse ambiente e nos seus prolongamentos para além do ambiente burocrático (CASTRO, 2014).

Assim, fica claro que um grande interesse pelas organizações informais se desenvolveu em decorrência dos estudos feitos na Western Electric. Os estudos de Hawthorne obtiveram conclusões acerca das organizações informais que indicaram que ela é uma importante parte da situação social geral do trabalho, pois constituem uma rede de relações pessoais e sociais que não foram estabelecidas ou mesmo solicitadas pela organização burocrática. Nela, os indivíduos são o foco da atenção e seus interesses e afinidades recebem destaque, ao passo que na organização burocrática são enfatizadas as posições oficiais em termos de autoridade e responsabilidade, de onde fica claro que o poder informal está relacionado aos indivíduos e a autoridade formal (burocrática) às posições definidas formalmente e distribuídas hierarquicamente dentro da organização. Ou seja, em uma organização burocrática só tem autoridade o indivíduo ocupante de um cargo/posição reconhecida formalmente dentro da organização, enquanto que o poder informal é do indivíduo enquanto membro de uma organização informal, especialmente (DAVIS; NEWSTRON, 2001).

Diante do exposto, entendemos que uma das principais conclusões da experiência de Hawthorne é que nas situações de trabalho o comportamento dos indivíduos se apoia na organização informal do qual eles são integrantes. Em seus estudos, Elton Mayo concluiu que a compreensão da situação dos indivíduos que trabalham nas organizações é fator indispensável para melhorar o desempenho e entender a conduta dos indivíduos dentro das organizações, portanto, a organização informal – ponto de referência dentro das burocracias – exerce forte e decisiva influência sobre o comportamento dos indivíduos a ponto de mudá-lo (DIAS, 2009). Razão pela qual a organização informal tende a entrar em choque direto com a organização burocrática, tornando-se uma disfunção desta e fazendo com que os seus objetivos, muitas vezes, se tornem precedentes sobre os objetivos da organização burocrática, o que justifica nossa preocupação em estudar esse fenômeno ao qual não podemos dar menos importância do que à organização burocrática (BRITO, 1989). Diante disso é importante alertarmos que a organização burocrática não deve seguir tratando isoladamente os indivíduos que nela trabalham, posto que eles também são membros de uma organização informal que exerce sobre eles forte influência no cotidiano de trabalho dentro das burocracias, deixando claro que essas organizações coexistem (DIAS, 2009).

Destacamos também que dentre as muitas críticas feitas à organização burocrática, segundo modelo weberiano, as que ganham frequente destaque dizem respeito a tratar os indivíduos como peças de uma máquina e ignorar que nas organizações burocráticas existem organizações informais para modificar as disposições sociais impessoais impostas. Relevante saber que os indivíduos não se percebem ou se conduzem como peças de um maquinário, jogando por terra qualquer expectativa de que estes indivíduos ajam com absoluta frieza e impessoalidade – ou mesmo como robôs – nos ambientes organizacionais burocráticos, uma vez que a composição cognitiva e emocional dos indivíduos é de tal forma presente e evidente que seus sentimentos sempre intervêm na tentativa de manter um comportamento inteiramente racional (CHAMPION, 1989).

Muito embora Weber tenha entendido que o fenômeno da organização informal pode interferir e provocar restrições à eficiência proposta pela organização burocrática e, mesmo assim, não tenha concentrado esforços para elucidá-lo, para outros estudiosos da sociologia das organizações, como o professor da Universidade de Harvard, Chester Barnard, um dos primeiros estudiosos das organizações informais nas empresas, esse tipo de organização é imprescindível às atividades desempenhadas dentro das organizações burocráticas. E complementa afirmando que fatos demonstram que as relações sociais existentes nas organizações informais contribuem para a eficiência das práticas administrativas nos mais

diversos tipos de organização, desde times de futebol até os ambientes de trabalho como, por exemplo, no caso do presente estudo, um hospital público (OLIVEIRA, 2009).

Sendo assim, considerando o que já foi exposto até agora, estamos seguros ao afirmar que o surgimento das organizações informais é um fenômeno que ocorre dentro das organizações burocráticas. Organizações estas que coexistem diariamente. Razão pela qual se torna fundamental que dispense tempo e dedicação ao conhecimento desse sistema de relações sociais complexo, estabelecido de forma irrefletida entre os indivíduos de uma organização e que configura a organização informal desenvolvida sob a organização burocrática, tradução de racionalidade, impessoalidade e tecnicismo utilizados explicitamente como o fim último de garantir o controle do comportamento e a contribuição dos indivíduos que nela trabalham para o alcance de objetivos preestabelecidos (DIAS, 2009).

Portanto, ignorar a organização informal não é o mais indicado em uma organização burocrática no momento de planejar suas atividades e interações, uma vez que ela não é resultado de um ato deliberado e com comportamentos conscientes da organização burocrática que, aliás, é ampliada e modificada pelos indivíduos ao criarem padrões de comportamento mais gerais e complexos, redundando na chamada organização informal, que tem sobre eles reconhecida influência. Sendo assim,

A diferença entre a organização formal e o comportamento realmente predominante pode ser categorizada como sendo a organização informal. A organização formal é referente ao comportamento que é planejado pelos superiores. A organização informal refere-se ao comportamento que os próprios subordinados “planejaram” para enfrentar problemas pessoais e de organização. Ela se transforma numa força demolidora, que dificulta o progresso para um objetivo da organização, mas também pode desempenhar um papel construtivo na consecução de metas. (BRITO, 1989, p. 97)

Por baixo da capa das relações formais existe, em cada organização, um complexo sistema de relações sociais, consistindo em diversas organizações informais. [...] Apesar de existirem muitos grupos informais diferentes e não apenas um, nós nos referimos a eles, coletivamente, como organização informal. Tanto o sistema formal quanto o informal são necessários à atividade do grupo, da mesma forma que duas lâminas são essências para um par de tesouras. (DAVIS; NEWSTRON, 2001, p. 120)

Importante destacar que embora a percepção dos indivíduos que trabalham em uma organização burocrática possa estar de acordo com a estrutura prescrita e oficial, ela só terá validade na medida em que for aceita. Ou seja, se a estrutura organizacional informal é uma réplica da estrutura burocrática, então ela é significativa para seus membros e para o funcionamento da organização (CAMPOS, 1978). Entretanto, nem todos os agrupamentos de

indivíduos dentro das organizações são sancionados ou aceitos. Desta forma, podemos admitir que temos de um lado as organizações burocráticas que têm metas estabelecidas, voltadas para objetivos, explicitamente formados, que possuem agrupamentos de indivíduos em seções, departamentos, equipes de projeto etc. e são representadas por um organograma. Do outro lado, temos as organizações informais, aquelas que surgem espontaneamente com o passar do tempo, através da interação e convívio prolongado dos indivíduos da organização, sem quaisquer metas ou estrutura formalmente definida, ou seja, com composição distinta e guiada por metas implícitas, frequentemente recreativas e interpessoais por natureza (BOWDITCH; BUONO, 1992).

Os membros da organização podem fazer parte simultaneamente de grupos formais e informais. [...]. Se os integrantes desse grupo se reunirem regularmente por outros motivos, socialmente orientados, este grupo específico será considerado informal. Tanto os grupos formais como os informais têm suas metas, interações e consciência interpessoal. Além disso, os dois tipos de grupos podem ser funcionais (contributórios) ou disfuncionais (obstáculos) para atingimento das metas organizacionais. Os grupos informais, por exemplo, podem estabelecer padrões (altos e baixos) que governem a quantidade de trabalho que cada um dos seus membros irá realizar, a despeito de políticas e normas estabelecidas pela administração. (BOWDITCH; BUONO, 1992, p. 96)

Sendo assim, Weber, ao se concentrar apenas nos aspectos formais das organizações burocráticas, “nos leva a supor” que todos os desvios destes aspectos racionalmente estabelecidos são particularmente excepcionais, de forma que não apresentam grande relevância ou interesse para o conhecimento da organização. Entretanto, esse pensamento é considerado um erro pelo enfoque sociológico das organizações, pois “as relações sociais e as práticas informais que ocorrem nas empresas revelam uma forma particular de organização não-oficialmente aceita” (OLIVEIRA, 2009, p. 48).

Desta forma, admitindo a dualidade no âmbito da pesquisa científica, situamo-nos em um contexto de modernidade e consideramos que as ciências sociais possibilitam um saber acerca dos processos sociais que aclaram a compreensão do agir social dos indivíduos e de seus grupos de referência, além de torná-la capaz de oferecer prognósticos condicionadores e utilizáveis para o controle de “âmbitos sociais administrados”. Sendo assim, acolhemos o compreensivismo weberiano como perspectiva durante nosso estudo que parte de um ponto de vista prático, uma vez que tem por objeto organizações públicas e seus processos culturais, presos, como bem deixou claro Weber, às categorias de “fim” e “meios” como o caminho para explicar a ação humana, ou ainda, para quem toda reflexão sobre a ação humana, quando

conceitual e submetida ao estudo científico, pode ser compreendido com a avaliação da adequação dos meios utilizados para alcançar os objetivos pretendidos (HABERMAS, 2009).

Desta forma, à luz do referencial teórico apresentado, acolhemos como categorias durante a realização desta pesquisa a concepção de Indivíduos, Organização Informal, Organização Burocrática, apresentadas e debatidas neste capítulo, que foram necessárias ao levantamento dos relatos de campo e para realização das entrevistas; à análise dos resultados, discussão e explicação da hipótese proposta. Importante destacar que todo o material levantado durante a fase de campo foi analisado de forma inter-relacionada, visando compreender a correlação existente entre as organizações informais e a organização burocrática no âmbito de um hospital público do Piauí.

A seguir apresentaremos a identificação do campo, os resultados da análise e interpretação dos dados e o material oriundo dos dias observados e das entrevistas realizadas.

4 O QUE NOS DIZ O CAMPO?

4.1 Explorando o campo

Ao realizar a incursão exploratória no HPP no mês de outubro de 2017, enquanto pesquisador-observador, obtivemos a oportunidade de conhecer o ambiente no qual a pesquisa seria aplicada e buscamos identificar indícios do fenômeno a ser pesquisado. De forma a garantir a genuinidade do fenômeno de interesse desta pesquisa, transitamos discretamente durante 20 (vinte) dias úteis de trabalho pelas várias unidades organizacionais e pelos locais de circulação comum da maioria dos indivíduos que trabalham no HPP, a saber, refeitório, pátio de estacionamento, corredores, hall de entrada e saída, área de relaxamento e descanso, área verde (pracinha), local onde ficam os pontos-eletrônicos, a fim de surpreender o fenômeno na sua espontaneidade. Mantivemo-nos discreto durante essa fase de reconhecimento de campo e, sob o pretexto de estar realizando avaliação da adequação das áreas de circulação de pacientes e acompanhantes dentro do HPP, foi possível observar direta e passivamente os indivíduos no seu cotidiano.

Logo no início da fase exploratória da observação proposta destacou-se claramente a existência de diversos agrupamentos de indivíduos, que não necessariamente eram compostos por indivíduos de uma mesma unidade organizacional ou por indivíduos exclusivamente servidores públicos, pois alguns desses agrupamentos incluíam indivíduos terceirizados. Eram variadas as formações dos agrupamentos, em termos numéricos, de faixa etária, de sexo, cargo ocupado, formação técnica ou grau de escolaridade. Outra interessante característica identificada e observada nesses agrupamentos durante a exploração de campo foi o fato dos indivíduos observados permanecerem juntos apenas nos horários de intervalo para o lanche e para o almoço; no momento da chegada ao trabalho, ou ainda, quando do retorno para casa, razão pela qual sua composição logo se desfazia assim que passava o período livre a que tinham direito.

O tempo de duração das composições dos agrupamentos que foram observados no início da imersão no campo foi um fator complicador que colocou em risco, poderíamos dizer, a proposta de exploração do campo e a própria pesquisa, uma vez que até o fim da primeira semana de observação exploratória, todos os agrupamentos observados não pareciam manter senão uma simples relação de convivência esporádica e eventual, sem quaisquer objetivos identificáveis que os mantivessem agrupados mais do que o necessário para fazer as refeições, pequenos lanches, circular pelas áreas comuns etc.; não configurando uma organização

informal, conforme o referencial teórico apresentado. Entretanto, muito embora o tempo de exploração do campo nesse estudo não tenha sido significativo, do ponto de vista da permanência em campo, naquele primeiro contato, enquanto pesquisador-observador, identificamos quais indivíduos mantinham maior frequência de encontros, na tentativa de acompanhar/identificar a regularidade desses encontros e para saber quais indivíduos e qual(is) agrupamento(s) mantinha(m) íntegra a mesma composição em outras situações.

Dentre eles, observamos um agrupamento que apresentava a mesma formação com alguma regularidade e que, ao que tudo indicava, os indivíduos que o formavam pertenciam ao mesmo setor de trabalho. Diante disso, decidimos nos aproximar desse setor, para conhecer o seu cotidiano e assim confirmar nossa suspeita de que eles poderiam representar uma organização informal. Para tanto, sob o pretexto de sanar dúvidas relacionadas aos trabalhos do HPP, realizamos visita para conhecermos por dentro o ambiente do provável setor onde o estudo seria realizado, desta forma iniciando a aproximação necessária à nossa aceitação pelo grupo social a ser pesquisado. Nessa abordagem, confirmamos que os indivíduos que trabalhavam naquele setor faziam parte de um dos agrupamentos identificados durante os horários livres/intervalo, e que eles mantinham íntegra sua composição, com a devida regularidade, ou seja, a formação perdurava durante outros momentos do dia de trabalho, e ao que tudo indicava, para além dos horários de trabalho, segundo foi possível verificar no cotidiano e nas falas dos indivíduos que trabalhavam naquele setor.

Esse agrupamento, surpreendentemente, (ao que tudo indicava pelo menos na primeira impressão), representava a organização formal e informal, simultaneamente. Um fato que podemos classificar como destacado e extremamente importante, uma vez que a dinâmica das relações dentro de uma organização burocrática concretiza-se de um lado através das relações previstas pela estrutura formal e tem como contraponto indivíduos que buscam alternativas para dar vazão às necessidades de relacionamento pessoal que possuem, coisa que não é permitida nos ambientes burocráticos que, em muitos casos, combatem as relações não previstas entre os indivíduos de diversos setores, que por ventura possam formar agrupamentos com configuração aleatória difíceis de controlar. Entretanto, esse agrupamento, especificamente, conseguia (ou consegue), digamos assim, assumir ou constituir as duas organizações. Ou ainda, esse agrupamento – ao que tudo indicou – consegue transitar, no que se refere aos aspectos racionalismo, impessoalidade e controle do comportamento, entre o que se entende por organização burocrática e organização informal, conforme literatura especializada.

No decorrer da exploração do campo, ficou claro que os indivíduos integrantes daquele agrupamento específico apresentavam forte ligação afetiva e intimidade. Foi possível notar com isso que as relações sociais entre aqueles indivíduos extrapolavam as relações sociais formais definidas/previstas pela organização burocrática do HPP. Em razão disso, procuramos oportunizar contatos mais frequentes com o agrupamento que se destacava como forte candidato a ser considerado como uma organização informal e, portanto, nosso provável grupo de trabalho (GT). Para tanto, enquanto pesquisador-observador, nossa iniciativa para tornar frequentes os contatos com a suposta organização informal foi o mapeamento dos horários de circulação desses indivíduos, que ao que tudo indicava, circulavam preferencialmente em grupo, fosse para o gozo dos horários livres, fosse para a realização das atividades externas de trabalho concernentes ao setor no qual trabalham.

Foi possível perceber que esse agrupamento, com a devida regularidade diária, mantinha encontros externos à sala onde trabalhava para os almoços às 12 horas; para os lanches às 17 horas; e no finalzinho do dia – próximo da sala onde eles trabalham – no pátio de estacionamento. Esses indivíduos, ao que tudo indicava, se reuniam para conversas não relacionadas diretamente aos assuntos de trabalho, como por exemplo, os problemas nos sistemas utilizados para gestão; a exigência de pronto atendimento das demandas do setor feitas pela administração superior do HPP etc. Nesses horários específicos, em especial no horário do lanche e nos horários para conversas fora da sala na qual trabalhavam, foi possível constatar comportamentos que confirmavam a integração dos indivíduos em um corpo organizacional que possui relações sociais não formais e previstas do ponto de vista burocrático.

Na segunda e terceira semana de exploração do campo, procuramos sistematizar nossa abordagem e acompanhar, à distância, a circulação do agora chamado Grupo de Trabalho (GT), em especial naqueles horários indicados no parágrafo anterior e foi quando observamos que, diante do comportamento cotidiano dos indivíduos do GT, o grupo não se percebia como uma organização informal nos moldes aqui apresentados no referencial teórico. Tivemos essa impressão em razão dos indivíduos integrantes do GT apresentarem diariamente os comportamentos que podiam ser classificados como “em desacordo” com o que rege uma organização burocrática, conforme moldes apresentados no nosso referencial teórico. Constatamos, desta forma, que os indivíduos do GT pareciam encarar aqueles comportamentos como “absolutamente adequados” ao ambiente burocrático de trabalho no HPP e não se preocupavam com qualquer tipo de reclamação ou sanção que por ventura

pudessem sofrer dos superiores ou de quem quer que fosse. Essa foi nossa impressão preliminar.

Em outro momento de exploração do campo, interagindo com os membros da administração superior (AS) do HPP em uma reunião para a qual fomos convidados, cuja pauta foi “os problemas de pessoal do HPP”, tivemos a grata surpresa de ficar sabendo que a AS também identificara a suposta organização informal composta pelos indivíduos que trabalham no setor que pretendíamos observar. Outros agrupamentos também foram identificados pela AS entre os quais, mencionados por eles, estava um agrupamento de enfermeiros e enfermeiras do setor de enfermagem e outro formado por indivíduos de setores diversos, composto apenas por homens, agrupamentos sobre os quais a AS deixava transparecer que não representavam propriamente uma “ameaça” ao HPP. Percebendo os rumos que ganhava a conversa com os indivíduos da AS, resolvemos aproveitar a oportunidade para tentar conseguir o máximo de informações deles acerca desses grupos, sabendo que seria muito difícil conseguir participar de outra reunião que tratasse daquele tema, antes do término da pesquisa.

Sendo assim, perguntamos para a AS se não era só uma questão de socializar melhor os indivíduos do GT e dos outros agrupamentos. Eles foram categóricos e disseram que não. Que se tratava de um desvio de comportamento sério e que esse era um dos mais relevantes problemas de pessoal que o HPP enfrentava e tinha que resolver o quanto antes. Perguntamos por que a AS foi enfática ao afirmar que a organização informal dos indivíduos do GT, chamada por eles de “organização paralela” – falou especificamente deles, inclusive citando um a um pelo nome –, era uma ameaça à execução eficiente dos trabalhos, como previsto pelo HPP. Eles capitularam e não souberam responder de imediato. Então perguntei se a AS tinha estabelecido uma relação de proximidade com os indivíduos dos agrupamentos que eles apontaram, como forma de acompanhar seu desenvolvimento, já que se tratava de agrupamentos cujos indivíduos podemos considerar jovens e com pouca experiência, muito embora apresentem uma formação, enquanto grupo, com relativo tempo de duração. A AS disse que não. Que isso era papel de cada chefia imediata e que “não tinham tempo para ficar de conversa com subordinado” (falaram nestes termos, *ipsis litteris*). Idade não é desculpa para ser insubordinado, disseram eles.

Percebendo que minha janela de oportunidade estava se fechando, perguntei – com cautela – se aqueles indivíduos (do GT e dos outros agrupamentos) foram bem socializados e se todas as regras e fluxos do HPP foram repassados devidamente para eles. Eles me retornaram outra pergunta: “o que é ser bem socializado pra você?”. Nos arriscamos e

respondemos que, naquele caso, se tratava de ensinar as regras e fluxos, além de acompanhar o desenvolvimento diário deles em relação à conformidade apresentada ao regimento do HPP, dando inclusive suporte caso fosse necessário. Os indivíduos da AS ficaram calados um instante, se entreolharam impacientes e disseram que isso era trabalho do RH do hospital e que se não tinha acontecido, alguém deveria ser responsabilizado e punido.

Aproveitando os últimos momentos de abertura da AS, perguntamos se os outros “grupos paralelos” também eram ameaças ao HPP e eles disseram que os outros agrupamentos não tinham a mesma integração e força que o GT parecia ter. A AS disse que os indivíduos do GT eram subordinados e que tratam a todos – pacientes e colegas de trabalho – com se estivessem “em suas casas”; com tratamento que eles não classificariam como impessoal e adequado ao trabalho. A AS disse que os resultados dos trabalhos executados por eles sempre deixam a desejar e que os indivíduos do GT são resistentes às regras e aos fluxos do HPP e isso, por si só, é razão para a definição de ações e medidas que impeçam o avanço dessa organização paralela. Depois disso, a AS não se mostrou mais receptiva a nenhuma das nossas falas. Em razão disso passamos o restante da reunião apenas escutando o debate que, aliás, se concentrou unicamente em definir medidas para conformar, o máximo possível, o comportamento dos funcionários aos objetivos do hospital.

Importante destacar que, pelo menos nessa fase exploratória, foi possível observar que o GT não suspeitava das ações que a AS pretendia aplicar para conter sua existência e influência, e não mantinha nenhum cuidado especial.

Desta forma, ao final da exploração do campo dentro do HPP, conseguimos confirmar que o objeto de pesquisa proposto era real e permitia investigação empírica concreta e viável, uma vez que era possível, com relativa facilidade e clareza, identificar as duas organizações e como elas se comportavam uma em relação à outra, de modo a possibilitar a compreensão e explicação da correlação existente entre as duas. Diante disso, partimos para a preparação necessária para adentrarmos novamente no nosso campo de pesquisa, desta vez realizando os registros necessários no nosso diário de campo e as entrevistas individuais e em grupo, em outro período de observação.

4.2 De volta ao campo (um prelúdio à observação)

Chegamos cedo ao campo. São 7 horas da manhã do dia 30 de outubro de 2017. Estamos nas imediações do hospital público do Piauí (HPP). Essas são as primeiras palavras acerca da observação que realizaremos no ambiente de trabalho desse hospital. Trata-se de um

estudo acerca da correlação existente entre as organizações informais e a organização burocrática no âmbito do hospital público do Piauí que trará novas informações ao debate acadêmico sobre a imbrincada coexistência desses dois tipos de organização.

A organização informal prejudica ou ajuda a organização burocrática? Ela é inerente às burocracias ou é algo planejado pelos indivíduos dentro das organizações? Serão 23 (vinte e três) dias de observação, nos quais buscaremos elementos que possibilitem dirimir essas dúvidas. A lembrança dessa “missão” nos deixa entusiasmados e apreensivos. O tempo corre apressadamente e nossos prazos não são elásticos, lembramos.

Estamos prestes a entrar no prédio. De dentro do carro podemos ver que há muitos indivíduos na entrada principal do hospital. Pacientes, acompanhantes, profissionais de saúde, vigilantes, taxistas, entre outros. A movimentação de carros e motos é intensa. O entra e sai de indivíduos dificulta a circulação dos carros e das motos pelo pátio de estacionamento. Os vigilantes não dão conta de controlar o fluxo. Eles decidem deixar a cancela aberta. De onde estamos, podemos escutar um burburinho de vozes ecoando pelo pátio.

Continuamos parados, dentro do carro, por mais alguns minutos. Não descenderemos na entrada principal do HPP. Entraremos pela entrada dos fundos do hospital. Na área de carga e descarga. É lá onde fica o setor no qual o grupo de trabalho selecionado atua. Engatamos a marcha e fazemos a volta por fora do hospital. Entramos pelo pátio de estacionamento dos fundos. A cancela também está aberta. O pátio jaz tranquilo. Um vento matinal e frio desliza sobre o chão asfaltado, varrendo a poeira que, por vários dias, foi depositada ali. Outros carros estão parados no pátio e vários indivíduos, entre eles profissionais da área de saúde com seus jalecos brancos, circulam tranquilamente pela área. Estacionamos o carro, pegamos nosso material de trabalho, descemos e caminhamos em direção à entrada que leva à ala D do hospital.

No corredor, onde ficam vários setores, procuramos a porta do setor no qual o estudo será realizado. Ansiosos, batemos à porta e tentamos abrir, mas está fechada. Ninguém chegou ainda, pensamos. Numa mistura de impaciência e alívio, sentamos em uma longarina que fica próxima à porta e aguardamos a chegada do GT. Enquanto isso, abrimos nosso notebook e acessamos a pasta na qual está o documento criado para realizarmos os registros de campo: a ficha de identificação do campo, dos indivíduos e do grupo de trabalho.

4.2.1 Ficha de identificação do campo, dos indivíduos e do grupo de trabalho

A presente ficha registra pontos fundamentais de identificação desse estudo e deixa claro que nosso objetivo é compreender a correlação existente entre dois importantes tipos de organização social: a organização informal e a organização burocrática. Para tanto, escolhemos realizar nosso estudo descritivo em uma organização pública da rede de saúde do Estado do Piauí. Os ambientes hospitalares foram nossa primeira opção face à imbrincada estrutura técnica e social que eles possuem.

Sendo assim, estabelecemos como o objeto da observação direta proposta neste estudo o cotidiano e a vida social de trabalho do – aqui denominado – Grupo de trabalho (GT), suposta organização informal e a sua correlação com a organização burocrática no âmbito do hospital público do Piauí (HPP). O HPP foi selecionado dentre os hospitais públicos existentes no Piauí, em razão da sua complexidade do ponto de vista estrutural, funcional e social, condizente com o modelo burocrático de organização, conforme teoria de Max Weber.

O critério para seleção do Grupo de Trabalho estudado foi a regularidade ou manutenção (frequência) da composição dos grupos que foram observados preliminarmente, ainda na fase exploratória. O GT a ser estudado apresentou constância de composição, ou seja, manteve a mesma composição em diversas situações observadas e a razão é simples: os indivíduos que o integram, são os mesmos indivíduos que compõem um dos setores do HPP. A idade oficial de formação do grupo observado também foi levada em consideração, uma vez que ele é um dos agrupamentos cuja formação tem perdurado por mais tempo no HPP. Ele (o GT) mantém a formação atual há quase 3 (três) anos e é composto por 03 (três) indivíduos, ocupantes do mesmo cargo e lotados no mesmo setor do HPP, onde eles mantêm convívio direto e diário. A área de observação fica assim classificada: área de observação interna (sala onde o GT desempenha suas atividades internas) e área de observação externa (demais dependências do hospital, uma vez que o trabalho de campo do GT também será eventualmente foco de observação).

Em observação direta exploratória, realizada para conhecermos o ambiente no qual a pesquisa seria aplicada e para tentar identificar indícios do fenômeno a ser pesquisado, foi constatado que os indivíduos do GT selecionado mantêm forte ligação afetiva e intimidade. Foi possível notar que as relações sociais entre esses indivíduos extrapolam as relações formais definidas pela organização burocrática do HPP.

Nesse estudo algumas siglas e nomes fictícios serão usados para facilitar a compreensão, economizar nosso tempo e, claro, para garantir a segurança dos participantes. São elas: Grupo de Trabalho (GT); Indivíduo 01 (Orleando); Indivíduo 02 (Mauro); Indivíduo 03 (Betinna); Administração Superior (AS); Hospital Público do Piauí (HPP); Setor de

Informática (SI); Setor de Engenharia Clínica (SEC); Técnico terceirizado de manutenção de equipamentos (André); Centro Cirúrgico (CC); Candidato 01 (Celso); Candidato 02 (Eduardo); Chefe do setor observado (Ricardo); Chefe imediato do setor observado, integrante da administração superior do HPP (Jonas); Chefe integrante da administração superior do HPP, superior de Jonas (Evilásio); e Chefe do Setor de Informática (Nelson).

O GT observado desempenha suas atividades internas em uma sala na ala D do HPP, entretanto realiza frequentes trabalhos de campo. Conta com os sistemas de gestão e controle necessários à condução das atividades internas (Sistemas de Gestão e Controle Interno), bem como de equipamentos (paleteiras, carrinhos de transporte etc.) e pessoal de apoio necessário para a execução das atividades de campo (carregadores). Admitimos que todos os indivíduos do GT têm conhecimento, em certa medida, da estrutura organizacional burocrática do HPP e quais os fluxos/trâmites de trabalho a seguir. Em relação às atividades de campo, todas as dependências do HPP são consideradas área de observação externa.

São 03 (três) os indivíduos que integram o Grupo de Trabalho observado. São eles: Orleando (indivíduo “fundador” do Grupo de Trabalho; mais antigo.); Mauro (indivíduo mais técnico do grupo); e Betinna (indivíduo “novato” do Grupo de Trabalho; com lotação relativamente recente no setor observado). Todos eles têm formação superior na área das Ciências Humanas (1 advogadx, 1 economista e 1 contadorx). O salário base do cargo ocupado por eles é R\$ 2.900,00, podendo haver variação de um indivíduo para o outro em razão da diferença de anos trabalhados, ou seja, o tempo de serviço de cada indivíduo, os quais são: Orleando: 5 anos; Mauro: 3 anos; e Betinna: 2,5 anos.

Esses indivíduos ocupam cargos de nível médio, muito embora tenham formação superior. O cargo ocupado por eles no HPP é o de assistente administrativo. Hierarquicamente o cargo está localizado na base da estrutura organizacional burocrática do HPP. Eles têm, em média, 30 anos de idade. Dois são do sexo masculino e um do sexo feminino. Dois desses indivíduos estão iniciando suas vidas profissionais. Apenas um deles possui experiência anterior de trabalho. Essa configuração social possui quase 3 anos de formação e a razão para esses indivíduos estarem trabalhando juntos é que todos eles foram aprovados em concurso público e contratados para trabalhar na gestão/execução das atividades do HPP.

De acordo com os relatos dos indivíduos do GT, esse é o primeiro emprego de Orleando. Ele foi transferido para o setor de observação ainda no início da nova fase de funcionamento do HPP, em 2012. Ele pertencia a outro setor que não possuía estrutura definida, o que deixava Orleando ocioso. O chefe do setor observado convida Orleando para trabalhar no setor. Ele se sente lisonjeado com o convite e aceita. Desde 2012 esses dois

indivíduos trabalham juntos. Orleando chegou ao setor observado com muita energia e feliz. Ele se identifica com o estilo de gestão impresso no setor. Isso faz com que ele decida permanecer trabalhando lá. Outros indivíduos passaram pelo setor de observação, mas não se adaptaram à natureza e ao volume das atividades e pediram transferência. Em razão disso a equipe ficou desfalcada e Orleando inicia uma busca interna por novos indivíduos para compor o GT. Não foi tarefa fácil! A administração superior (AS) sempre foi contra o aumento do número de indivíduos do setor. Na percepção da AS, o setor observado “não tem muito o que fazer”, pois suas atividades são rotineiras e de baixa complexidade técnica, o que não justificaria a manutenção de uma equipe com muitos indivíduos. O chefe do setor observado discorda e junto com Orleando continua a busca por novos indivíduos para o setor.

Mauro é o integrante mais jovem do GT. É o primeiro emprego dele. Decidido e com temperamento discreto e objetivo, Mauro foi “selecionado” por Orleando durante cerimônia de socialização/integração de novos servidores públicos contratados pelo HPP, em 2014, considerando que o setor observado precisava de mais indivíduos para realizar uma melhor divisão do trabalho. Orleando não o conhecia. Foi uma seleção aleatória. Orleando levou Mauro à sala do setor observado com outro indivíduo, também recém-contratado, para conhecer a chefia. Era mais uma tentativa de aumentar o número de integrantes do GT. Por dois meses, Mauro e o outro indivíduo são testados no setor, mas apenas Mauro permanece. O outro indivíduo não se adaptou à natureza e ao volume das atividades do setor observado e, embora tenha estabelecido boas relações no GT, pede transferência. Mauro permanece e apresenta crescente aptidão para o domínio das atividades eminentemente técnicas, sob a responsabilidade do GT. Ele demonstra entusiasmo e interesse. Sente que pode contribuir. Mauro se identifica com o estilo de gestão impresso no setor e demonstra clara satisfação e apreço pelos indivíduos do GT.

Betinna trabalha no HPP desde 2014. Esse não é o primeiro emprego dela. Entretanto, embora tenha experiência, Betinna mantinha um relacionamento difícil e antagonista com Evilásio, chefe do setor no qual ela trabalhava antes de ir para o setor observado. Betinna reclama da excessiva pressão de Evilásio sobre ela. A convivência era desgastante a ponto de todos no hospital terem conhecimento dos desentendimentos frequentes de ambos. O conflito se tornou assunto de corredor. Betinna sentia-se humilhada, perseguida e acusava Evilásio de autoritarismo, que se defendia dizendo que Betinna não o entendia e não queria trabalhar. Muitos indivíduos no HPP, segundo o GT, acham que Evilásio não obteve sucesso ou não foi habilidoso em extrair as potencialidades profissionais de Betinna. Orleando toma conhecimento da situação pela qual passa Betinna ao mesmo tempo em que ela pede ao setor

de recursos humanos (RH) do HPP para sair do setor. Evilásio não se ofende com o pedido feito por Betinna para sair de seu setor. Ele acha que é melhor assim. A situação tornou-se insustentável. O pedido de Betinna é aceito pelo RH. O RH começa a procurar um novo setor para ela trabalhar. O setor observado vê nessa situação uma oportunidade de conseguir um novo indivíduo para seu setor. Orleando convida Betinna para integrar a equipe. Ela concorda e comunica ao RH que gostaria de ir trabalhar junto com Orleando. Betinna faz uma visita ao setor observado para oferecer seu trabalho. Nessa visita, segundo o GT, ela estava visivelmente emocionada (chorando) e dizia que não podia ficar no setor onde trabalhava. Não suportava mais aquela situação opressora. Ricardo, chefe do setor observado, aceita a proposta. Ele acha Betinna capacitada e solicita ao RH a transferência dela para o setor observado. O pedido é aceito, mesmo com a oposição da AS.

À época da transferência – segundo relatos dos indivíduos do GT – apenas Orleando e Mauro já trabalhavam no setor observado. Betinna chega ao setor observado com um misto de alívio e alegria. Ela é bem recebida por todos. Eles demonstram clara satisfação em estar trabalhando no mesmo setor. Agora trabalharão juntos diretamente. Segundo o GT, logo no início, há uma boa afinidade entre eles. Esse sentimento se desenvolve e o GT passa a apresentar forte integração apesar do curto período de formação. São frequentes as ocasiões em que estão abraçados aos pares ou até mesmo em “um abraço a três”, em qualquer lugar do hospital. É possível notar que isso chama a atenção dos colegas de trabalho que ficam admirados. Uns felizes, outros visivelmente ofendidos. Fica claro que as relações sociais entre os indivíduos do GT extrapolam as relações formais definidas pelo hospital. Esse fato chega ao conhecimento da administração superior do HPP, que não gosta do que fica sabendo.

Muito embora a administração superior (AS) tenha uma opinião negativa acerca do GT, ficou claro, como veremos nas descrições, que a chefia do setor observado avalia que o grupo de trabalho apresenta grande potencial profissional e técnico, e não vê qualquer problema no comportamento apresentado pelos indivíduos do GT. Para Ricardo, chefe do setor observado, o entrosamento profundo desses indivíduos pode ser benéfico ao hospital, se bem conduzido. Pode, também, favorecer o desenvolvimento da equipe e a realização de suas atividades, considerando que as condições de trabalho não são ideais. Segundo entendimento da chefia imediata do GT, eles ainda podem apresentar melhores resultados (veremos nas descrições). Segundo Ricardo, isso é uma questão de tempo, condições de trabalho e supervisão. Entretanto, a administração superior (AS) considera que falta controle do comportamento dos indivíduos do GT, impessoalidade em suas abordagens e métodos

racionais e bem claros para executar os trabalhos do setor, muito embora os indivíduos do GT considerem o próprio desempenho “nota 10”, nas palavras de Mauro.

Apesar disso, as relações sociais mantidas no Grupo de Trabalho (GT) pelos indivíduos observados são percebidas pela administração superior (AS) do HPP como uma afronta às suas ordens e decisões, o que configura franco desacordo com o que se espera de um servidor público dentro de uma organização burocrática. Essa posição é frequentemente lembrada por membros da administração superior (AS), segundo os indivíduos do setor observado, como veremos nas descrições. A AS destaca que, quando há a necessidade de atender alguma demanda pertinente às atribuições do setor observado, esses indivíduos preferem realizar o trabalho em conjunto. Durante os deslocamentos dentro do ambiente laboral, os indivíduos do GT apresentam, espontaneamente, grande intimidade e apreço por estarem juntos, demonstrando relações sociais que fogem ao estabelecido por uma organização burocrática. Esse fato tem deixado a AS do HPP extremamente insatisfeita.

Como foi possível averiguar na fase exploratória, segundo a AS, o GT é o que o classificamos nesse estudo de organização informal e o entende como ameaça à execução eficiente dos trabalhos, como previsto pela organização burocrática. A AS chama essa organização informal de “organização paralela” (denominação utilizada pela AS). Diante deste fato, a administração superior faz ameaças veladas de dissolução do Grupo de Trabalho que, percebendo as investidas da administração superior, resiste. Por diversas vezes, segundo o GT, o grupo recebeu advertência verbal, pelos corredores do HPP, acerca da insistência em estarem juntos – invariavelmente – para o atendimento das demandas de campo.

A AS alega que há desvio da conduta esperada de um servidor público; que há um excesso de informalidade que beira o desrespeito e “contamina” os demais colegas de trabalho, incentivando a informalidade do comportamento dentro do ambiente do HPP. Por fim, como forma de se opor à forte organização informal representada pelo GT, a AS implementa várias decisões com impacto direto no setor observado e sobre o GT, ainda que não com a intensidade que planejava.

Destacamos que a AS nunca fez observações diretamente aos indivíduos do GT, como veremos nas descrições. Ela se manteve distante e inacessível e repassa suas reclamações ao chefe do setor observado, que faz o papel de mensageiro. O GT não gosta desta postura, foi possível observar. Acha que é discriminação da AS, mas de certa forma se sente beneficiada com ela, pois entende que “quem não é visto não é lembrado”, ou nesse caso, não é cobrado.

A reclamação recorrente da AS diz respeito ao hábito do GT em executar sempre juntos o atendimento das demandas externas e em relação ao seu comportamento dentro do

ambiente de trabalho. Segundo a AS, o GT apresenta uma postura incompatível com o ambiente de trabalho. A AS considera que o GT representa o que classificamos como uma organização informal e o considera como uma ameaça à execução eficiente dos trabalhos, como previsto pelo HPP.

Acreditamos que a observação direta do GT nos permitirá saber como ele tem se posicionado/organizado sobre as decisões da AS e quais medidas foram adotadas por ele diante delas. Ressaltamos que, enquanto pesquisador-observador, adentraremos efetivamente em campo em 30/10/2017. Esse será o primeiro dia de observação oficial do GT, muito embora trabalhem na mesma organização burocrática onde trabalham os indivíduos do GT, com os quais mantínhamos apenas contatos esporádicos e indiretos, na condição de colega de trabalho e na fase de exploração do campo, que durou 20 dias úteis antecedentes ao início desta observação.

Na fase de exploração, estivemos no setor na qual trabalham os indivíduos do GT selecionado, sob o pretexto de sanar dúvidas relacionadas aos trabalhos do HPP. Dessa forma, exploratoriamente, conhecemos um pouco mais o ambiente de trabalho e os indivíduos do GT, buscando uma primeira aproximação, a fim de alcançar a necessária aceitação pelo grupo social a ser pesquisado. Nessa fase, nenhum dos indivíduos do setor observado sabia do nosso verdadeiro propósito, enquanto pesquisador-observador. Nem os indivíduos do GT, nem a chefia. Ou seja, nosso intuito ao observarmos o GT ocultamente na fase exploratória, foi preservar a naturalidade da vida social e de trabalho vivida por eles. Todavia, posteriormente, quando retornarmos ao setor para realizarmos o período de observação oficial, os indivíduos serão informados da realização do estudo, como descreveremos no relatório a ser elaborado.

Teresina (PI), 27/10/2017.

Ao lermos as últimas palavras da Ficha de Identificação, nossos olhos recaem sobre o relógio no canto inferior direito da tela do notebook. São exatos 7 e 51 da manhã. Levamos um susto. – O tempo passou muito rápido! – Pensamos. Alarmados, levantamos a cabeça, olhamos em direção ao pátio de estacionamento e, distante, notamos um dos indivíduos do GT caminhar lentamente entre os carros. Seu nome é Mauro. Esse indivíduo é extremamente pontual (aliás, o único entre os três). Quase um relógio. De onde estamos sentados é possível ver quase todo o estacionamento dos fundos. Entretanto, não percebemos quando ele estacionou o carro e desceu. Mauro ainda não nos notou (pelo menos é o que achamos). Rapidamente fechamos o documento com os registros do GT e do HPP. Desligamos e

fechamos o notebook. Em um salto levantamos e nesse momento ele cruza a porta de acesso ao corredor da área de carga e descarga do HPP.

Nós nos cumprimentamos e animosamente falamos trivialidades sobre o tempo bom que se insinua nesse começo de dia. Educadamente ele pede licença e, enquanto olha repetidas vezes para o relógio de pulso que traz consigo, se direciona ao relógio de ponto estrategicamente afixado próximo da porta de acesso. Ele coloca o dedo indicador direito na área para leitura óptica das impressões digitais e registra sua chegada ao trabalho. Depois, retira o canhoto de papel da máquina e guarda no bolso da camisa (supomos que para colecionar, caso seja necessário provar sua vinda ao trabalho naquele dia, considerando que esse indivíduo é metódico). Ainda com um ar tranquilo no rosto, caminha em direção à porta fechada e, abrindo-a, nos convida para entrar: “vamos?!”. Com um meneio de cabeça, agradecemos. Entramos, eu e ele. Tem início a observação (todo o conteúdo do Diário de Campo e entrevistas pode ser encontrado no item Apêndice deste trabalho).

5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Considerando que o objetivo do presente estudo descritivo, realizado no âmbito do hospital público do Piauí, é compreender a correlação existente entre dois importantes tipos de organização social – a organização informal e a organização burocrática – analisaremos os dias observados e as entrevistas realizadas a fim de que possamos avançar nesse intuito e na investigação da imbrincada estrutura técnica e social que ele possui.

5.1 As observações

Foram 23 dias profícuos e interessantes de observação onde mantivemos contato direto com indivíduos com personalidade e formação diferentes e que constituem o que passamos a chamar de Grupo de Trabalho (GT). Eles protagonizaram diversas situações relacionadas ao cotidiano de trabalho no hospital público do Piauí (HPP), como é possível averiguar na transcrição das observações. Durante essas observações, assumimos uma postura de indiferença etnometodológica e observamos diretamente os fatos diários naquele período na tentativa de atingir o objetivo proposto, descrevendo-os o mais fidedignamente possível.

Sendo assim, assumimos uma postura intelectual que nos permitiu uma perspectiva de pesquisa capaz de apreender as práticas ordinárias da realidade descrita pelos indivíduos que vivem no HPP, especificamente no setor observado e no que se refere aos integrantes do GT, como forma de compreender de forma aprofundada aquilo que eles fazem para organizar e viver a vida vivida de todos os dias. Deste modo, descrevemos as formas como os indivíduos do GT se relacionaram e interpretaram a realidade cotidiana vivida por eles, ou seja, a maneira particular e singular de enfrentar e estar no mundo da organização social burocrática da qual fazem parte. Para tanto, consideramos os indícios deixados em seus diálogos na construção do sentido, da ordem e da racionalidade daquilo que eles viveram durante aqueles 23 dias de observação. Essa proposta foi plausível, não obstante o mundo social ser *accountable*, ou seja, descritível, inteligível, relatável e analisável, uma vez que essas características são próprias das ações dos indivíduos que fazem esse mundo social (COULON, 1995).

Diante disso, antes de qualquer coisa, podemos dizer que a observação realizada nos leva a concluir que os indivíduos do GT mantêm forte ligação afetiva e intimidade. Foi possível notar que as relações sociais entre eles extrapolam as relações formais definidas pela organização burocrática do HPP. Constatamos que a administração superior (AS) tem uma

visão negativa acerca do GT e, pelas informações obtidas, é contrária ao aumento do número de indivíduos do setor. Na percepção da AS, o setor observado “não tem muito o que fazer”, pois suas atividades são rotineiras e de baixa complexidade técnica, o que não justificaria a manutenção de uma equipe com muitos indivíduos. Os indivíduos do GT entendem o contrário.

Inicialmente, com as observações, foi possível constatar que o indivíduo Orleando se identifica com o estilo de gestão impressa no setor observado e isso é um dos principais motivos que o leva permanecer trabalhando lá. No que se refere ao indivíduo Mauro, este apresenta crescente interesse e aptidão para o domínio técnico das atividades sob a responsabilidade do GT. Ele demonstra entusiasmo e interesse pelo trabalho. Sente que pode contribuir. Mauro também se identifica com o estilo de gestão impresso no setor e demonstra satisfação e claro apreço pelos outros indivíduos do GT. Entretanto, ele mantém e defende suas opiniões e não aceita pressão seja de quem for. O indivíduo Betinna é transferido e se sente aliviado por ter ido para o setor observado. Para ela, o mais importante era sair do convívio do seu chefe imediato. Ela é bem recebida no GT.

Betinna vem de outro setor, no qual mantinha um relacionamento difícil e antagonista com seu chefe imediato e no qual ela disse que era excessivamente pressionada, humilhada, perseguida. A convivência era desgastante e todos no hospital têm conhecimento dos frequentes conflitos entre eles. Betinna acusa o ex-chefe de autoritarismo. Ele se defende dizendo que ela não queria trabalhar. Importante destacar que, o ex-chefe de Betinna é membro da AS. Betinna acha que o fato dele não gostar dela pode ser a razão do GT ser perseguido pela AS.

Observamos que os indivíduos do GT demonstram clara satisfação em estar trabalhando no mesmo setor. É possível perceber, logo no início, uma boa afinidade entre eles. Esse sentimento ganha força durante os dias observados, face às diversas situações difíceis pelas quais eles passam e que parecem ter como efeito uma maior aproximação dos indivíduos do GT. Esse sentimento de apreço se desenvolve e o GT fortalece a ligação afetiva e intimidade apesar do curto período de formação. São frequentes as ocasiões em que podemos encontrar os três indivíduos abraçados pelos corredores do HPP. Esse comportamento (expressão espontânea dos sentimentos) chama a atenção dos colegas de trabalho, que ficam admirados, alguns felizes e outros ofendidos. Fica claro que as relações sociais entre os indivíduos do GT ultrapassam as relações formais previstas na estrutura burocrática do HPP.

Considerando as reiteradas reclamações vindas da AS, percebemos que essas manifestações espontâneas de sentimentos e emoções dos indivíduos do GT, chegam frequentemente ao conhecimento da AS do hospital que não gosta desse tipo de comportamento e fica extremamente insatisfeita com o GT. A AS considera que os indivíduos do GT possuem um comportamento inadequado/inapropriado, diante da estrutura burocrática e do ambiente de trabalho no HPP. Para eles, o que falta é controle rígido por parte de chefia imediata. A AS considera que os indivíduos do GT são excessivamente impessoais em suas abordagens e utilizam métodos de trabalho que não são racionais.

Entretanto, muito embora a administração superior (AS) tenha uma opinião negativa acerca do GT, foi possível observar que a chefia imediata tem uma percepção que poderíamos classificar como positiva. Para ele, os indivíduos do GT apresentam grande potencial profissional e técnico a ser desenvolvido. O chefe imediato dos indivíduos do GT não percebe como um problema o comportamento apresentado por eles. Na verdade, ele tenta aproveitá-lo a seu favor. Percebemos que o chefe do GT entende que o entrosamento profundo desses indivíduos, se bem conduzido, pode ser benéfico ao setor e ao HPP; pode favorecer o desenvolvimento da equipe e a realização das atividades do setor, considerando que as condições de trabalho não são ideais. O chefe entende que eles (os indivíduos do GT) ainda podem apresentar melhores resultados. Tudo depende de tempo, condições de trabalho e supervisão.

Entretanto, foi possível notar que as relações sociais mantidas no Grupo de Trabalho (GT) pelos indivíduos observados são percebidas pela administração superior (AS) do HPP como uma afronta às regras, à estrutura burocrática do HPP e às ordens e decisões que emanam deles. Para a AS, o comportamento dos indivíduos do GT, enquanto organização informal configura franco desacordo com o que se espera de um servidor público dentro de uma organização burocrática. Essa posição é frequentemente lembrada por membros da administração superior (AS), que sempre destacam que quando há a necessidade de atender alguma demanda pertinente às atribuições do setor observado, esses indivíduos preferem realizar o trabalho em conjunto. A justificativa deles é sempre a mesma: os atendimentos serão realizados com celeridade. Entretanto, esse argumento é entendido como uma “desculpa” para estarem juntos, “passeando” pelo HPP.

Observamos que a AS faz ameaças veladas de dissolução do GT que, percebendo as investidas da administração superior, resiste. Por diversas vezes o grupo recebeu advertência verbal, pelos corredores do HPP, acerca da insistência em estarem juntos – invariavelmente – para o atendimento das demandas externas, seja qual for o trabalho a realizar (esse fato não foi presenciado durante as observações. Recebemos apenas relatos dos indivíduos do GT). A

AS entende que nem sempre isso é necessário e chama o GT de “organização paralela”, alegando que há desvio da conduta esperada de um servidor público. A AS afirma que os indivíduos do GT apresentam excesso de informalidade enquanto trabalham. Esse comportamento beira o desrespeito e “contamina” os demais colegas de trabalho, incentivando a informalidade do comportamento dentro do ambiente do HPP. Diante disso, como forma de se opor à forte organização informal representada pelo GT, a AS toma várias decisões que impactam diretamente no cotidiano de trabalho do GT.

Durante os primeiros dias da observação não presenciamos a AS fazer reclamações ou observações diretamente aos indivíduos integrantes do Grupo de Trabalho (GT). A AS se manteve assim até quase o final da observação: distante e inacessível. Somente nos últimos dias de observação ela faz visitas surpresa ao setor observado. Em geral, a AS repassa suas reclamações ao chefe do setor observado, que faz o papel de mensageiro. O Grupo de Trabalho (GT) não gosta desta postura. Acha que é discriminação da administração superior (AS), mas de certa forma se sente beneficiada com ela, pois entende que “quem não é visto não é lembrado”, ou nesse caso, “não é cobrado”, como eles dizem. Isso demonstra a difícil relação entre o GT e AS do HPP. Eles “mandam recados”, uns para os outros, e não buscam uma aproximação para que ambas as partes se conheçam.

Segundo a AS, o GT apresenta uma postura incompatível com o ambiente de trabalho. A AS considera que o GT representa o que classificamos como uma organização informal e o considera como uma ameaça à execução eficiente dos trabalhos, como previsto. Percebemos que a forte integração entre os indivíduos do GT incomoda a AS que, diante desse fato, estabelece horários de almoço diferenciados para os indivíduos do GT. O objetivo formal é manter o horário de intervalo para o almoço com cobertura para as demandas. Entretanto foi possível notar que o verdadeiro objetivo da administração superior é “dividir as forças” do GT, pois a AS tem demonstrado insatisfação com o comportamento e com o desempenho do setor e, em especial, dos indivíduos do GT. As reclamações são constantes.

Foi possível confirmar com as observações que os indivíduos do GT frequentemente repassam as demandas entre eles e, realmente, acertam os horários para que todos saiam juntos para o atendimento das demandas externas (levantamentos de quantitativos e localização de materiais, entregas de materiais, recolhimentos e organização de materiais para guarda, transferência de materiais etc.) que, em sua maioria, são executadas no turno da tarde em razão de depender dos funcionários terceirizados (estes ficam disponíveis para os trabalhos do setor observado no turno da tarde) e da disponibilidade para acessos às áreas demandantes, sendo necessário, em alguns casos, agendar a execução de algumas demandas,

o que pode levar um tempo considerável, não obstante as áreas demandantes serem significativamente dinâmicas, pelo que foi observado.

Outro fato interessante que foi possível observar é que há um acordo tácito entre os indivíduos do GT para a diminuição do ritmo de trabalho a partir das quintas-feiras ou dos dias que antecedem e sucedem os feriados. Confirmamos essa hipótese no decorrer das observações e nas entrevistas realizadas. Muito embora esse acordo nunca tenha sido declarado pelo GT, foi possível notar que a chefia imediata também percebe a existência dele, entretanto não se opõe a essa prática.

Importante lembrarmos que as atividades (referentes às atribuições) sob a responsabilidade do setor observado são, em sua maioria, rotineiras, salvo casos especiais que exigem que o setor se reúna para debater novos caminhos a seguir. Somado a isso, observamos que o número de atividades do setor pode ser considerado pequeno. Isso dá ao GT relativa segurança para trabalhar. Basta “seguir o hábito”, ou seja, “fazer como eles sempre fizeram”. Razão pela qual os indivíduos do GT se revoltam ao serem informados da possibilidade de transferência das atividades de outro setor para o deles, aumentando a carga de trabalho do setor e quebrando essa relativa segurança. Ressaltamos que tudo leva a crer que no setor observado, ao contrário do que poderíamos pensar por se tratar de uma organização burocrática, os métodos e fluxos de trabalho, empregados no cotidiano do setor, foram elaborados paulatinamente pelos indivíduos do GT ao se depararem com as situações cotidianas do hospital.

Ao saberem do aumento de atribuições do setor, os indivíduos do GT assumem uma postura defensiva, pois entendem que já possuem muito trabalho, ou seja, na opinião deles, o setor observado já tem muitas atribuições e por isso eles resistem à transferência de novas atividades. Entretanto, eles sabem que essa decisão não depende deles e será tomada pela AS. Observamos que, veladamente, eles ameaçam não trabalhar ou deixar de trabalhar com a qualidade necessária e com a qual eles entendem que trabalham. Para o GT, não é possível executar tantas atividades. Eles exigem uma atitude firme e antecipada da chefia à suposta decisão de transferência de atribuições de outro setor para o setor observado. O GT, dessa forma, pressiona a chefia imediata. Observamos que é costume do GT impor suas “vontades” ao chefe. Outra atitude de resistência do GT é continuar trabalhando em grupo no atendimento das demandas externas quando ficam sabendo dessa possibilidade de transferência das novas atribuições. Ou seja, os indivíduos do GT ignoram as orientações da chefia e dessa forma “mandam um recado” para a AS. É a forma que eles encontraram de dizer “não”.

Muito embora os indivíduos do GT mantenham essa posição firme e, por assim dizer, destemida, a AS marca reunião para discutir o comportamento deles dentro do ambiente de trabalho do HPP. Isso causa apreensão nos indivíduos do GT, pois eles pensam que se trata de novas retaliações quanto à forma de trabalho deles e o repasse das novas atribuições. Isso desconcentra o GT, que se ocupa em traçar estratégias de resistência caso se confirme a suspeita. Os indivíduos do GT não apresentam nenhuma preocupação em esconder essa atitude e assumem uma postura de flagrante rivalidade frente às decisões da AS. Ou seja, tanto o GT, quanto a AS, imprimem uma tônica de rivalidade à relação entre eles, onde há frequentes embates entre a autoridade legitimidade da AS, conferida pela estrutura burocrática do HPP frente à informalidade do GT.

Ou seja, fica claro que os indivíduos do GT se consideram amigos e apresentam abertamente uma postura de indignação, resistência e rivalidade em relação as decisões da AS, deixando evidente que não aceitarão qualquer tipo de pressão sobre eles. Os indivíduos do GT afirmam que não adianta a AS reclamar que eles não vão deixar de andar juntos ou de ser amigos. Pois segundo eles, a AS não pode definir com quem eles podem ou não andar no hospital. Muito menos, quando eles podem. Os indivíduos do GT entendem que estão trabalhando quando saem juntos para atender as demandas externas. Eles não entendem ou não querem admitir que a AS tem legitimidade para fiscalizá-los e atribuem tudo que estão passando aos sentimentos de inveja que a AS teria deles. E a razão para eles é que a AS trabalha em um lugar onde só há indivíduos infelizes e por isso eles querem ver todos infelizes no hospital. Ou seja, observamos que a rivalidade entre o GT e a AS, pelo menos durante as observações, deixa a esfera do profissional e vai para o pessoal, como descrito a partir das observações.

Diante disso, foi possível notar que os indivíduos do GT se apoiam mutuamente quando o assunto é trabalho, principalmente no que se refere ao relacionamento que eles mantêm com a AS, bem como além dele. Ficou claro, nas observações feitas durante os 23 dias no HPP, que os indivíduos do GT não aceitam a forma como são tratados pela AS e se consideram perseguidos por ela. Diante disso, eles se organizam e assumem uma postura contrária às decisões da AS, independentemente de quais sejam, como já dissemos. Quando são lembrados das obrigações que eles possuem e que devem cumpri-las, os indivíduos do GT se sentem indignados. O mesmo acontece quando eles são alertados que o GT poderá ser “dissolvido” caso eles decidam ir contra as ordens da AS. Essa postura do GT indica que eles não aceitam ou não reconhecem totalmente a legitimidade da AS e nem as prerrogativas que

eles possuem, advindas dos cargos que ocupam, neste caso, o poder de mando e o direito de fiscalizar e cobrar obediência, entre outras prerrogativas.

Nas observações realizadas, sempre que assuntos delicados que diziam respeito às decisões da AS eram tratados, os indivíduos do GT se reuniam, muitas vezes no pátio do estacionamento dos fundos, em discussões acaloradas. O curioso é que a chefia imediata sempre era deixada de lado. Ou seja, o chefe do setor observado não participava. Isso pode indicar, entre outras coisas, que os indivíduos do GT consideram o chefe como um elemento estranho ao GT. Isso fica claro quando, depois de uma dessas reuniões no estacionamento, os indivíduos ao retornarem para a sala do setor, percebendo que não receberiam pressão do chefe imediato, abandonam as atividades de trabalho do dia e fazem outras atividades de interesse pessoal (“navegar” pela internet, conversar ao telefone, enviar mensagens virtuais em aplicativo de comunicação etc.). E mesmo quando a chefia imediata cobra o trabalho deles, o GT ignora as cobranças e demonstra evidente intenção de tornar morosa a realização das atividades do setor. Os fatos observados não deixam dúvida da existência de uma organização informal e paralela à organização burocrática do HPP, que possui sua própria dinâmica de existência; de análise das situações; e de tomada de decisões dentro do setor observado que afetam o hospital, mesmo que indiretamente.

Observamos também que as discussões acerca das decisões da AS, têm feito com que os indivíduos do GT mantenham distância e indiferença em relação ao chefe do setor. Isso indica que realmente eles o percebem como alguém em quem eles não podem confiar totalmente. Essa é a impressão que temos, muito embora eles tenham uma boa relação com o chefe. Ficou claro que os indivíduos do GT trabalham de forma morosa, ignorando muitas demandas, quando há situações onde eles e a chefia debatem sobre decisões e/ou ordens da AS. Durante os dias de observação, não registramos nenhuma postura genuinamente positiva do GT em relação a AS ou vice-versa. Nessas situações a comunicação entre os indivíduos do GT e a chefia imediata fica comprometida, muito embora a chefia não seja frontalmente desrespeitada. Todavia, percebemos que os indivíduos do GT mudavam de comportamento quando era vantajoso para eles, como se assim agissem como estratégia de autopreservação.

No que se refere ao próprio trabalho, o GT entende que tem um bom desempenho e que, dentro do esperado de um servidor público, trabalha de forma a atender as demandas que são enviadas ao setor observado. Claro que a AS, pelo que foi possível observar, não concorda com isso e acusa os indivíduos do GT de não trabalhar como deveriam, muito embora ela (AS) não tenha estabelecido parâmetros de comportamento no ambiente do HPP ou metas claras para o setor observado, pelo menos até o fim da observação. A AS afirma que

os indivíduos do GT demonstram, constantemente e de forma evidente, palavras e comportamentos inapropriados às regras e ao ambiente de trabalho do HPP. Pelo que observamos, o GT não se preocupa com o que pensam ou dizem outros indivíduos do hospital, inclusive a AS. Por sua vez, a AS acha que eles exageram na expressão de intimidação e apreço entre eles, e que são extremamente informais em suas relações sociais.

Ficou patente que a impressão que os indivíduos do GT passam para a AS é que eles agem como se não existissem regras a seguir, ou ainda, como se não estivessem no HPP trabalhando, onde devem seguir regras e apresentar resultados. Para a AS, os indivíduos do GT apresentam um comportamento similar ao de crianças passeando em um parque. Para a AS, esse comportamento é inadmissível e inaceitável, pois contamina os demais profissionais do HPP e afeta o rendimento do setor observado como todo. Essa percepção é extremamente significativa, uma vez que indica que a AS possivelmente percebe os indivíduos do GT como imaturos e inconsequentes, que precisam de controle presente e firme, coisa que não acontece em razão da chefia imediata ser, na avaliação da AS, permissiva e fraca. Esse quadro nos permite concluir facilmente que a AS está insatisfeita com o comportamento dos indivíduos do GT no ambiente de trabalho, muito embora o GT não apresente qualquer preocupação quanto a isso. Na verdade, observamos que eles desafiam a AS, deixando mais enfático e evidente tudo aquilo que é criticado pelos chefes superiores (AS).

Quando o setor observado recebe cobrança para apresentar indicativos de produtividade que realmente comprovem os atendimentos das demandas, percebemos que os indivíduos do GT não se preocupam com isso. Eles entendem que trabalham e trabalham muito bem. Fica claro que o setor observado não possui esses indicativos, denotando algum descontrole. Ou seja, “não há provas formais” de que o trabalho feito pelos indivíduos do GT atende as demandas do HPP ou se é realizado de fato. Eles contam apenas com a palavra daquele que trabalham nos setores demandantes. Entretanto, percebemos que isso é insuficiente para a AS. Por outro lado, a AS não estabelece formalmente os parâmetros e os meios que possam deixar claro os caminhos (fluxos e métodos de trabalho) que devem ser seguidos. Isso fragiliza suas cobranças e reforça o argumento do GT, que sempre afirma que a AS não sabe o que quer. Além disso, a AS aponta o chefe do setor como o principal responsável pela postura inadequada dos indivíduos do GT dentro do HPP, pois aquele não seria firme na condução do setor e não se porta como um chefe deve se portar.

Nos dias observados percebemos também que a AS, quando discute aspectos do trabalho do setor observado, o faz de forma genérica e vaga. Isso denota desconhecimento do setor, nos levando a crer que o principal objetivo da AS em suas abordagens para cobrar

resultados é “delimitar território”, a fim de manter o controle sobre o comportamento dos indivíduos do setor, demonstrar autoridade e “poder”, bem como garantir a subordinação deles ao confirmar sua legitimidade. Não obstante esses fatos, até aquele momento de observação a AS não tinha sido capaz de definir com clareza as atribuições do setor, os métodos de trabalho e a forma de avaliação do trabalho dos indivíduos do GT. Fica evidente, pelo observado, que a AS quer o estrito cumprimento das regras do HPP, muito embora essas regras não sejam tão claras e divulgadas, ou ainda, não tenham sido repassadas formalmente através de algum manual. Outro ponto de destaque é que a AS não define e nem permite que os setores definam esses parâmetros de trabalho e comportamento dentro do HPP.

Nessa troca de acusações entre o GT e a AS, dentro das relações sociais reconhecidas formalmente no HPP, percebemos que a postura adotada por eles é a de apontar, uns nos outros, os erros cometidos a fim de fragilizar os argumentos por eles apresentados. Não percebemos qualquer tentativa, de ambas as partes, para estabelecer uma relação de proximidade e parceria que auxilie na condução das atividades do setor observado e nem do hospital como um todo. Pelo que observamos, tanto o GT, como a AS, assumem constantemente uma postura defensiva e isolada, no que diz respeito ao que acreditam ser o certo para o HPP e para o trabalho dentro dele. Cada um desses grupos assume e impõe seu entendimento da realidade, bem como defende suas posições legitimadas burocraticamente, em especial a AS que, claro, possui mais “força” dentro da organização burocrática do HPP.

Percebemos que a AS considera que os indivíduos do GT formam um “grupo paralelo” dentro do setor observado e que eles vivem como querem, seguem as próprias regras e fazem o que bem entendem no hospital, mantendo uma postura considerada escandalosa, absurda e desrespeitosa. A AS não chama o GT de organização informal, mas o caracteriza inconfundivelmente com uma organização desse tipo, segundo a literatura especializada. A AS considera que o GT é uma ameaça à execução das atividades referentes ao trabalho pelo qual eles são responsáveis, conforme previsto pela HPP. Ou seja, pelo que foi possível acompanhar durante os dias de observação, a AS tem uma percepção negativa sobre os indivíduos do GT e entende que o GT prejudica ou impede, diretamente, o desempenho das atividades do setor e, indiretamente, de todo o hospital. A desconfiança da AS se estende ao chefe do setor observado, a quem é exigido uma mudança de postura no que diz respeito à condução do setor. A AS exige/determina que o chefe imediato dos indivíduos do GT passe a exercer um controle rígido e inflexível sobre o grupo e passe a tomar as decisões do setor sozinho, sem consultar o GT.

Considerando que a AS ameaça notificar e aplicar medidas definitivas e severas ao setor observado se o comportamento inadequado dos indivíduos do GT no ambiente de trabalho se mantiver, o chefe imediato investiga se o GT (organização paralela, como chamou a AS) é algo pensado “propositadamente” ou se surgiu “espontaneamente”; se simplesmente “aconteceu”. Entretanto, destaca-se que a grande preocupação da AS é se há desvio de comportamento dos indivíduos do GT em relação ao esperado de um servidor público, redundando em desobediência às regras do HPP. Para a AS, não importa como o GT surgiu. Importa apenas que ele (GT) é insubordinado e que nas suas relações sociais há um excesso de informalidade que beira o desrespeito e contamina os demais colegas de trabalho, incentivando a informalidade do comportamento dentro do ambiente do HPP. Por conta disso, a AS decide unilateralmente (sem a participação do chefe do setor observado ou dos indivíduos do GT) sobre várias questões que têm impacto direto no cotidiano de trabalho do setor observado e que afeta os indivíduos do GT (ver descrições).

Importante destacarmos que o ambiente de trabalho do setor observado e do HPP como um todo é dinâmico e impossível de controlar absolutamente. Esse dinamismo se deve muito à natureza da organização (hospital que presta assistência à saúde) e das atividades desempenhadas pelo setor observado (ver descrições), bem como, ao volume crescente de demandas recebidas que se sobrepõem diariamente. Importante saber que o atendimento dessas demandas sofre influência do “jogo de poder” entre os chefes do hospital. Isso requer dos indivíduos do GT paciência, flexibilidade e diligência para atendê-las. Percebemos também que o HPP é um ambiente composto por indivíduos que se relacionam técnica e socialmente, indivíduos estes cuja constituição emocional e psicológica, com suas inclinações, necessidade e limitações, devemos considerar. Diante disso, percebemos que, além da AS, alguns colegas de trabalho se sentem ofendidos com o “excesso de liberdade” do GT. Por outro lado, outros gostam da forma como o GT leva o cotidiano de trabalho e dizem que os demais setores do hospital deviam ser assim. Ou seja, o comportamento do GT dentro HPP gera diferentes percepções, por vezes opostas e controversas.

Observamos que as relações sociais entre os indivíduos do setor (chefia e indivíduos do GT) ficam tensas por conta das várias determinações da AS, que contrariam, desconcentram e agitam os indivíduos do GT. Conseqüentemente, isso afeta de forma negativa o trabalho no setor observado, a ponto dos indivíduos do GT limitarem a participação do chefe em suas conversas. Uma das formas para concretizar essa distância entre eles e a chefia do setor é excluindo o chefe de muitas de suas conversas. Isso ficou claro quando observamos que o GT criou um grupo virtual em aplicativo de comunicação e deixou

o chefe do setor “de fora”. Além disso, foi possível notar que o GT seleciona quais informações devem ou não repassar para o chefe e de quais conversas ele pode ou não participar. Essa atitude reforça nossa percepção de que eles desconfiam do chefe ou o consideram alguém que pode repassar informações à AS. Observamos que o chefe do setor percebe a situação, entretanto é leniente e se mantém focado no trabalho do setor como tem pedido a AS. Essa postura impacienta os indivíduos do GT, que passam a descumprir flagrante e frontalmente as determinações da AS. O curioso disso tudo é que, pelo observado, a AS desconfia também do chefe imediato do setor observado. Ou seja, poderíamos concluir com isso, que ele não faz parte, propriamente, de nenhum desses agrupamentos ou “lados”.

Observamos, ademais, que a postura de descumprimento das determinações da AS não se afirma e nem se torna constante, uma vez que o GT muda de atitude quando elas são confirmadas, o que o faz assumir, surpreendentemente, uma postura positiva. Não esperávamos essa consequência. Todavia, observamos que se trata da maneira que os indivíduos do GT encontraram para lidar com a AS e conseguir o que desejam (pelo que observamos, garantir que eles continuem juntos). Dessa forma os indivíduos do GT evitam atritos entre eles e o chefe do setor observado, indivíduo considerado por eles “integrante” da AS. Agindo dessa forma, sem esboçar reações negativas, os indivíduos do GT se esforçam para se adequar ao solicitado pela AS, muito embora deixem claro que são necessárias melhorias nas condições de trabalho do setor para que as novas determinações sejam seguidas à risca. A partir daí percebemos que os indivíduos do GT partem para uma negociação, claramente velada e indireta, como se barganhassem a preservação de regalias ou até mesmo a sobrevivência do grupo.

Entre as exigências do GT está a necessidade de um espaço de estocagem adequado e de um novo indivíduo para o setor. Observamos que eles querem participar da seleção e entendem que o novo indivíduo pode ser outro assistente, um almoxarife ou carregadores. Os indivíduos do GT afirmam que só isso permitirá uma melhor divisão do trabalho e o atendimento individual das demandas externas. Em contrapartida, eles se comprometem a evitar expressões claras de afetividade no transcurso do dia de trabalho e aceitam o repasse das novas atribuições. Foi possível observar, no transcorrer dos dias, que eles chegaram à conclusão de que o repasse das novas atribuições melhorou o controle das atividades do setor e resolveu as indisposições frequentes com o setor de onde foram retiradas as atribuições. Ou seja, os indivíduos do GT cedem à pressão da AS, acreditamos que para preservar a integridade do grupo e suas regalias. Esses aspectos foram apontados pela chefia imediata, que sempre se preocupou com a possibilidade dos indivíduos do GT perderem as atuais

condições de trabalho se assumissem uma postura irreduzível e contrária às decisões da AS. Importante destacarmos que os indivíduos do GT mantêm o constante tom de negociação que, aliás, é feita indiretamente e tem como intermediador o chefe do setor.

Mostrando que estão prontos para enfrentar a AS, os indivíduos do GT aceitam um controle maior sobre a atuação deles e, conseqüentemente, do setor. Ainda se afirmando como grupo, os indivíduos do GT desafiam a AS a participar eventualmente das execuções das demandas do setor, a fim de que eles possam compreender as dificuldades enfrentadas pelo GT. Até o final da observação, a AS nada diz sobre esse convite. Nesse momento, após ter concordado com as exigências da AS, os indivíduos do GT fazem suas solicitações, confirmando o tom de negociação que se estabeleceu entre esses dois grupos. O GT faz outras solicitações à AS: treinamento para que eles possam oferecer melhor nível técnico e profissional nos trabalhos desempenhados, bem como maior conformidade às regras do hospital; a definição clara das atribuições do setor, os métodos de trabalho e a forma de avaliação do trabalho dos indivíduos do GT. Ou seja, de forma indireta, o GT aponta as falhas cometidas pela AS, ao destacar as questões ignoradas ou negligenciadas por ela e jogando luz sobre o fato da AS ser ausente no atendimento dessas necessidades, levantando a suspeita de que poderia ser essa a razão do surgimento de organizações informais como o GT. Ou seja, na ausência da estrutura burocrática do HPP, instala-se uma organização informal.

Em suas exigências, os indivíduos do GT demonstram firmeza e segurança, como se tivessem estudado previamente as respostas dadas às determinações da AS. Consideramos essa possibilidade real, pois muitos dos pontos apresentados foram discutidos de forma acalorada e com menos precisão durante os dias de observação. Como já dissemos, as “decisões” dos indivíduos do GT não foram declaradas diretamente para a AS. Isso foi feito através do chefe do setor observado que, como afirmamos, faz o papel de mensageiro que recebe e transmite as decisões do GT e da AS. Observamos que, na relação entre eles (indivíduos do GT e chefe imediato), as posições de comando se invertem, a exemplo do caso analisado, onde por vezes o GT parece comandar o chefe do setor observado. Observamos que ele percebe a inversão de papéis, entretanto parece não se importar. De acordo com a observação, o chefe do setor acredita que a alternância no comanda é saudável e tem efeito catártico, aliviando as tensões internas no setor. Pelo que observamos, percebemos que ele acha que assim controla a situação de outra forma. Ele tenta utilizar esses momentos a seu favor para conduzir o GT no ambiente de trabalho.

Observamos que diante da situação e reconhecendo a posição hierárquica desvantajosa ocupada por eles no HPP, após terem resistido, os indivíduos do GT afirmam que as

determinações da AS podem melhorar o trabalho do setor, em especial o repasse das novas atribuições (atividades de recebimento, conferência, estocagem e distribuição dos materiais de outro setor). Surpreendentemente, depois de aceitarem o que foi decidido pela AS, os indivíduos do GT tornaram-se mais atenciosos e técnicos na execução das atividades e evitaram retrabalho, indicando um possível aumento da produtividade, haja vista a celeridade com que eles passaram a atender as demandas, tanto internas como externas (não há estatística documentada desse provável aumento de produtividade). Foi uma mudança abrupta e com resultados positivos para os trabalhos do setor. Ou seja, levando em consideração o que foi observado, constatamos que os indivíduos do GT podem apresentar um melhor desempenho na execução das atividades do setor. Isso fica patente quando os próprios indivíduos do GT reconhecem que precisam mudar sua postura de trabalho e atuar de forma mais técnica e profissional, pois percebem que passaram uma impressão “errada” para os outros indivíduos que trabalham no hospital.

Diante disso, os indivíduos do GT passam a buscar soluções para os problemas que impedem a implementação das determinações da AS. A partir daí eles procuram no hospital um espaço adequado para estocagem e um novo indivíduo para trabalhar com eles. Além disso, os indivíduos do GT se comprometem a manter um comportamento adequado ao ambiente de trabalho do HPP, conforme solicitado. Percebemos também que a comunicação melhora entre o chefe e os indivíduos do GT. Foi possível observar, que esse contexto favorável foi fundamental para que a chefia imediata reforçasse a ideia de que eles devem procurar preservar aquela formação profissional (o GT) pois, segundo ele, o setor observado é privilegiado pelos profissionais com os quais conta diariamente. Fica clara a intenção que o chefe tem em estabelecer um acordo de convivência entre eles. Observamos que os indivíduos do GT são receptivos à argumentação da chefia e passam a trabalhar com disposição e buscando atender as determinações da AS que, aliás, tem se mantido afastada do setor e silenciosa com foi possível observar.

Entretanto, ao saberem de um novo comentário da AS, onde eles são taxados de incompetentes, os indivíduos do GT desabafam e dizem que, diante de tantas limitações, por mais que trabalhem da melhor forma possível, usando inteligentemente o que dispõem e alcançando um bom desempenho no atendimento das demandas externa e interna, a AS não acha suficiente. Observamos que os indivíduos do GT acham que a AS tem uma visão distorcida e irreal acerca do trabalho que eles desempenham no setor observado. Para eles, a AS busca um desempenho perfeito. Mas isso é pura ilusão. Entendemos que a AS cometeu um erro ao fazer tal comentário, uma vez que podemos notar que ela tem suas limitações,

como por exemplo, se manter sempre distante. Observamos que o fato dela não definir com precisão as atribuições e nem o método de trabalho para a execução das atividades do setor observado, a afeta fortemente. Os indivíduos do GT têm o mesmo entendimento e dizem que sem parâmetros de desempenho e de comportamento definidos, a AS não pode avaliar o GT e nem o setor. Muito menos dizer quem é ou não é competente.

Observamos o efeito negativo que a fala da AS tem sobre os indivíduos do GT e consideramos um erro da parte dela, não obstante o fato dos indivíduos do GT demonstrarem aceitação das novas determinações. Isso se confirma quando observamos que o humor dos indivíduos do GT muda novamente. Eles mostram sua insatisfação com o comentário. Entretanto, dessa vez os indivíduos do GT são cuidadosos ao expressarem o que sentem e pensam. Eles ficam na defensiva, mas não deixam de lembrar que a AS também comete muitos erros, entre os quais está aquele que contribui para falta de acabamento técnico e profissional dos resultados apresentados pelo GT. Ou seja, a AS não define com clareza as atribuições nem o método de trabalho para execução das atribuições/atividades do setor. Esse fato gera e contribui para o descontrole na gestão, mal-estar, desentendimentos e comprometimento das relações sociais e de trabalho entre os setores do hospital, pois suas atribuições se confundem ou se interpenetram com frequência.

Observamos também que quando o chefe do setor passa a participar diretamente da realização das atividades diárias internas e externas, saindo da posição única de comando, os indivíduos do GT ficam admirados e satisfeitos com sua postura atuante. Inclusive essa postura foi cobrada por eles algumas vezes. Observamos que essa atitude do chefe colocou todos os indivíduos do GT em movimento. Outro fato importante observado foi que os indivíduos do GT não sabem se será benéfica a entrada de outro indivíduo para o setor, muito embora reconheçam a necessidade de mais um profissional no setor, pois o aumento das atribuições e do volume de demandas é constante. Diante disso, concluímos que todos, GT e chefia, estão sem saída. Mesmo assim nem todos os indivíduos do GT concordam. Há desentendimento e resistência dentro do GT e os indivíduos defendem suas posições. O debate entre eles tenta definir se um novo indivíduo trará problemas ou soluções para o setor. Todavia, em um ponto eles concordam: o trabalho continuará aumentando e que em 2018 o setor não conseguirá concluir os trabalhos como devem ser feitos e muito menos com um melhor acabamento técnico e profissional como requerido pela AS.

Notamos que o principal medo dos indivíduos do GT e da própria chefia é que um novo indivíduo possa prejudicar o entrosamento entre eles, pois ninguém sabe quem será o novo assistente. Ou seja, um novo indivíduo, seja assistente, almoxarife ou carregador, pode

ou não se “encaixar” na dinâmica do GT. No entendimento deles, isso pode atrapalhar o andamento das atividades e estragar as relações sociais no setor observado, especialmente entre eles. Ademais, a AS pode aproveitar a vinda do novo indivíduo e tirar um deles do setor observado. Ou seja, o GT continua se sentindo ameaçado pela AS. Entendemos que é natural o afloramento do sentimento de autopreservação nos indivíduos do GT, que se fecham e se mostram contrários à vinda de um novo indivíduo. Entretanto, a palavra final é do chefe imediato e ele decide procurar um novo assistente. Os indivíduos do GT se mostram firmes. Mesmo com posições opostas, o desentendimento entre eles é bem conduzido. Alguns nomes são propostos pelos indivíduos do GT, muito embora eles demonstrem pouco interesse.

Durantes os dias de observação notamos que diminuiu a resistência dos indivíduos do GT em aceitar um novo indivíduo. Isso se deve muito aos comentários pejorativos e à pressão exercida sobre eles pela AS. Ela faz ameaças de transferir os indivíduos do setor e formar uma nova equipe caso o setor não passe a apresentar resultados melhores e a seguir suas determinações. Além disso, os comentários depreciativos acerca dos resultados apresentados pelo GT ou dos métodos adotados pelo setor, têm desmotivado a todos. Diante disso, o debate sobre o novo indivíduo é assunto encerrado para o chefe do setor. Sendo assim, o GT cede e conclui que a solução pode ser a vinda de mais alguém para dividir com eles o trabalho pelo qual são responsáveis. Observando detidamente o cotidiano dos indivíduos do GT no ambiente de trabalho do HPP, percebemos que a chefia tem dificuldade de conseguir conduzir os indivíduos mais jovens. Eles são os que mais resistem a qualquer decisão ou orientação dele e da AS. Acreditamos que isso se deva à pouca experiência desses indivíduos, especificamente.

Observamos que os indivíduos do GT e a chefia imediata apresentaram, durante o período de observação, uma melhora no entrosamento. Fica claro que isso se deve em parte às breves “reuniões” diárias que o chefe do setor passou a fazer com o intuito de debater assuntos pertinentes ao setor e que permitem que os indivíduos do GT debatam questões importantes para eles, expressem suas opiniões e desenvolvam um sentimento de participação, comprometimento, independência e responsabilidade muito forte. Nessas reuniões, sem prévio agendamento, observamos que sempre são lembradas as razões pelas quais os indivíduos do GT estão juntos, trabalhando ali. O chefe do setor tem sido habilidoso em aproveitar esse momento para lembra a todos que: eles são agentes públicos contratados para prestar serviços à comunidade; há uma hierarquia a ser seguida; todos são responsáveis pelo setor; eles devem trabalhar de forma racional e impessoal; devem ter uma conduta adequada ao ambiente hospitalar; e devem dar o melhor de si, enquanto profissionais.

Passado o período considerado por nós de adaptação do GT às novas determinações da AS, observamos que tem início um novo conflito entre esses dois grupos. A razão desse novo conflito diz respeito aos métodos adotados pelo setor para a execução das novas atividades. A postura conflituosa parte da AS, muito embora ela não se preocupe em definir os métodos de trabalho, como já observamos. Diante das explicações do setor, frente às pressões e reclamações dos superiores, presenciamos a AS fazer valer sua posição hierarquicamente superior ao setor observado. Ela dá ordens e diz que o setor deve cumprir, pois existem regras que devem ser respeitadas por todos, inclusive por eles (GT) e pelo chefe do setor. O GT acha que a chefia do setor precisa ser mais dura com a AS e não mudar suas opiniões por causa das pressões sofridas. Por sua vez, a AS acha que a chefia do setor observado deve assumir a postura que um chefe deve ter em relação aos seus subordinados, o GT.

Observamos que a desorganização das mesas dos indivíduos do GT passa a ser tema de discussão no setor observado quando o chefe descobre que vários memorandos recentes foram esquecidos sobre as mesas dos indivíduos do GT. São memorandos de uma ou duas semanas atrás e que ainda não foram atendidos. O chefe do setor não tinha conhecimento da chegada dessas demandas. Outros setores reclamam da falta de atendimento de algumas demandas, mas os indivíduos deixam claro que estão fazendo o que podem e que não se preocupam se a AS ficar sabendo. Eles são advertidos quanto à imagem negativa e de desleixo que estão passando para os colegas de trabalho. O GT, observamos, não dá muita importância. Claro que isso tem consequências: novas reclamações.

A AS volta a fazer reclamações por conta da atuação dos indivíduos do GT. Diante disso, observamos que para eles, a distância da AS, de certa forma, os deixa à vontade, muito embora eles saibam que estão sob vigilância intensa e que o chefe é “um deles”. Essa desconfiança confirma mais uma vez o sentimento de rivalidade que o GT nutre em relação a AS. Quando a AS “ressurge” e se aproxima deles novamente, eles ficam alertas, cuidadosos e passam a observar o próprio comportamento e o desempenho no trabalho, para saber o que estão fazendo, quando e como estão fazendo. Ou seja, os indivíduos do GT apresentam mudança no comportamento, o que consideramos uma das principais consequências das determinações da AS, ou ainda, da sua aproximação. Os indivíduos do GT estão mais conscientes do próprio comportamento e os resultados do trabalho têm melhorado. Observamos também que a resistência deles diminuiu significativamente, em especial no que diz respeito a seguir as ordens da AS para realizar um trabalho racional, impessoal e que esteja de acordo com as regras do HPP.

Entretanto, precisamos ressaltar que as determinações e/ou ordens da AS não foram capazes de afastar ou redefinir as relações sociais estabelecidas entre os indivíduos do GT. Eles continuam expressando grande satisfação de estarem juntos, embora de forma mais discreta. Estamos tendendo a crer que tais determinações visam preencher uma lacuna resultante da ausência ou distância mantida pela a AS em relação ao setor observado, tornando-a “presente” na vida do setor, muito embora não pareça estar funcionando.

Outra situação que gera debates no setor observado são as “paradas para socialização” entre os indivíduos do GT e entre estes e outros colegas do hospital. Esse hábito, pelo que foi possível observar, atrasa os atendimentos e interfere nos resultados. Entretanto, é fato que o setor observado é muito dinâmico e suas atividades não podem ser realizadas em um ambiente que esteja inteiramente isolado do restante do hospital. Observamos que disso depende, em muitos casos, o sucesso dos atendimentos. Outro ponto que não podemos esquecer é que é absolutamente normal que os indivíduos estabeleçam relações sociais quando estão encerrados em seus ambientes de trabalho. Não seria diferente com o GT e nem com o HPP.

Por outro lado, observamos que a forte ligação entre eles traz benefícios para o setor, uma vez que os indivíduos do GT procuram se ajudar em momentos difíceis, caso haja problemas complexos que requeiram uma resposta conjunta. Todos eles apresentam essa propensão e ela é aproveitada pela chefia imediata para obter melhores resultados de trabalho no setor. Os indivíduos do GT mantêm esse hábito vivo entre eles e possuem como expressão franca dele o tempo que dedicam diariamente ao lanche no refeitório do HPP. Observamos que o objetivo desse momento no refeitório é “se desligar” do peso trabalho e das cobranças dos superiores. Eles querem “dar um tempo” e socializar no refeitório, que se tornou seu lugar de encontro todas as tardes (durante as observações, pelo menos) para um breve lanche. O chefe do setor observado vê nisso uma oportunidade para se aproximar dos indivíduos do GT.

Com o passar dos dias de observação percebemos que o humor dos indivíduos do GT é variável e sensível a qualquer ressalva que diga respeito às suas relações sociais no ambiente de trabalho, bem como em relação ao desempenho que apresentam. Um exemplo disso foi observado quando eles receberam orientações para manter no ambiente de trabalho uma melhor comunicação, haja vista ser importante e necessário que eles mantenham um diálogo frequente acerca dos assuntos de trabalho, numa triangulação fluente de informações, a exemplo do que fazem sobre outros assuntos quando estão nos horários livres ou atendendo demandas externas. Observamos que essa orientação foi encarada pelos indivíduos do GT como insinuações negativas sobre o trabalho deles.

Em outro momento, quando presenciamos a visita surpresa da AS ao setor observado, percebemos a admiração e a pouca receptividade dos indivíduos do GT, que entenderam que a visita não passou de pressão e fiscalização do trabalho no setor observado. Novamente a postura de rivalidade entre o GT e a AS se manifesta, mesmo que a AS não se expresse sobre qualquer coisa que diga respeito ao setor observado. Mesmo assim, a visita gera revolta e indignação nos indivíduos do GT e a “atmosfera” dentro do setor fica “pesada”. Eles acham que tudo não passou de uma forma de coagir a todos. A situação piora quando o chefe do setor observado diz achar natural a AS fiscalizar e controlar o trabalho deles, uma vez que eles são subordinados à AS. O GT demonstra mais indignação com essa afirmação.

O resultado observado é que os ânimos dos indivíduos do GT se alteram novamente. Eles deixam claro que não aceitarão mais pressão da AS, pois isso não vai mudar em nada o trabalho deles. Os indivíduos do GT apresentam acentuada insatisfação e afirmam que a AS deveria se empenhar em dar boas condições de trabalho para o setor ao invés de prosseguir-los. Com essa situação, podemos notar e confirmar que o GT e a AS não conseguem se entender, uma vez que, ao que tudo indica, a AS apenas dá ordens e espera que elas sejam seguidas, enquanto o GT espera que eles procurem conhecer a realidade do setor observado e junto com eles definam o caminho a seguir. Percebemos com isso que os indivíduos do GT entendem que a AS deveria se fazer presente de uma forma menos agressiva e autoritária. Constatamos também que a AS se apega a um ideal de organização onde o trabalho é incólume e perfeito e as pessoas são estritamente racionais, impessoais e controladas, ou seja, uma realidade que não existe de fato, uma vez que a vida social vivida nas organizações, como no caso do HPP, é dinâmica e impossível de prever em sua totalidade. Os indivíduos do GT não acreditam no trabalho da AS e acham que o hospital deveria contratar mais pessoal e treiná-lo. Além disso, eles afirmam que a única coisa que a AS sabe fazer é pressionar os funcionários do hospital.

Quando os indivíduos do GT se revoltam e dizem que obedecerão às ordens da AS “quando quiserem ou se quiserem”, fica claro que o conflito entre eles é de difícil superação, tendo em vista que tanto um quanto o outro defendem ferrenhamente suas posições quando o assunto diz respeito ao setor observado. O GT volta a insinuar que trabalhará como e quando achar melhor, e ameaça mudar de ideia quanto ao cumprimento das determinações da AS, pois eles não estão “à mercê” dela. Observamos que todos ficam tensos no setor e a situação piora quando o chefe do setor diz que o melhor a fazer é cumprir as obrigações que eles têm como servidores públicos. Novamente o chefe imediato fica no meio do fogo cruzado entre a AS e o GT. Ao que tudo indica esse indivíduo (chefe do setor observado) realmente não faz parte de nenhum desses grupos, como já observamos.

Diante dessa situação, observamos que os indivíduos do GT se reúnem novamente e decidem voltar a sair juntos para atender as demandas externas, afrontando a AS. O chefe é desobedecido e ignorado quando alerta que eles não devem insistir nesse comportamento. Uma situação extremamente difícil que confirma mais uma vez que o GT e a AS são antagonistas no âmbito do HPP. Os indivíduos do GT assumem novamente uma postura resistente e mostram desinteresse quando outra ação da AS é apresentada ao setor observado. Trata-se da implementação do sistema de tramitação interna dos processos do HPP, criado pelo SI, órgão de assessoria da AS, para tornar as atividades de todos os setores do HPP mais racionais, impessoais e técnicas. Observamos que o GT acha que com o novo sistema eles dedicarão menos tempo às atividades que fazem o setor e o HPP “andar” de verdade.

Observamos que a percepção dos indivíduos do GT acerca do novo sistema é negativa. Eles acham que o sistema vai trazer mais problemas do que soluções e vai provocar retrabalho para os indivíduos do setor. Eles afirmam que um deles será diretamente afetado pela implementação do referido sistema, numa clara atitude defensiva do GT. Ou seja, eles indicam com isso que suas decisões buscam, antes de tudo, favorecer e proteger a eles, enquanto grupo, mesmo que nem todos estejam de acordo e/ou que a decisão deles vá contra as decisões da AS.

Fica evidente que as constantes cobranças e pressões da AS sobre os indivíduos do GT tem provocado desinteresse e desmotivação neles a tal ponto que eles procuram oportunidades de burlar ou esquecer essa fiscalização intensa. E a forma que os indivíduos do GT usam para conseguir isso é, entre outras, deixar de trabalhar, sair mais cedo para almoçar, lanche ou ir embora, sempre que tem a oportunidade. Ou seja, eles ignoram as regras do HPP e as ordens da AS. Somente quando são cobrados pela chefia imediata eles buscam atender as demandas endereçadas ao setor onde trabalham. Isso demonstra que o GT tem seu próprio ritmo e suas regras. Demonstra também que se eles têm oportunidade, deixam de lado as orientações dos superiores. Ou seja, na ausência da chefia imediata, os indivíduos do GT tendem a ignorar o atendimento das atividades do setor e eventualmente saem mais cedo para almoçar juntos ou passam muito tempo no refeitório para o lanche da tarde.

Constatamos, durante os dias de observação, que após tantas reclamações, a AS começa a influenciar a percepção dos indivíduos do GT acerca de si mesmos, uma vez que são tantas críticas que eles começam a duvidar da qualidade do próprio trabalho. Isso provocou (e provoca, acreditamos) raiva, tristeza e desinteresse nos indivíduos do GT, a tal ponto, que eles não se preocupam mais com a opinião da AS. Consequentemente deixam de

se preocupar com os trabalhos do setor e com os resultados do próprio trabalho. Ou seja, o acabamento técnico fica comprometido.

Observamos que a falta de preocupação dos indivíduos do GT em cumprir as regras e determinações da AS resulta fatalmente em problemas para o setor observado, entre os quais está o atendimento dos horários de trabalho. Isso provoca uma reação imediata e contundente da AS que, de forma direta e definitiva, determina: a suspensão dos horários diferenciados e que a sala não deve “ficar só” em hipótese alguma. Observamos, diante disso, que a percepção negativa que a AS tem acerca do GT se acentua e mesmo que o GT tente se explicar isso não faz diferença. Essa situação reforça a percepção negativa que o GT tem da AS. Ou seja, há um ciclo vicioso no qual estão “presos” o GT e a AS. Conseqüentemente, essa situação compromete a proposta de organização burocrática na qual se alicerça o HPP.

Os últimos dias de observação são extremamente tensos e demonstram uma “total” falta de entendimento entre os indivíduos do GT e a AS. Como consequência disso, podemos dizer que o trabalho no setor observado transcorre de modo a atender apenas o essencial. Os indivíduos do GT, aparentemente tristes, trabalham desmotivados e apresentam comportamento que denota apenas o cumprimento de rotinas. Essa situação piora quando a AS comunica novas decisões e determinações acerca do setor. Depois disso, tudo se agrava e os indivíduos do GT ficam nervosos e apreensivos. Numa evidente postura autoritária e impositiva, a AS informa as novas decisões e esclarece que elas não estão em debate e que devem ser cumpridas imediatamente.

A revolta é geral e os indivíduos do GT se opõem frontalmente às decisões da AS. A rivalidade vem à tona e o GT e a AS discutem de forma acalorada. Como sempre, o chefe do GT fica no fogo cruzado e demonstra uma postura insegura e indecisa. A situação piora ainda mais quando a AS revela que todos do setor, inclusive a chefia, estavam sendo observados nos últimos dias, durante o horário de lanche. Essa informação deixa todos estupefatos. A AS se justifica dizendo que várias reclamações e denúncias sobre eles foram feitas e que isso se deve à imagem que eles passam para os outros indivíduos do HPP: que eles não trabalham e vivem “passeando” em grupo pelo hospital; que eles são “privilegiados”. A AS alega que essa permissividade no setor é a principal razão de muitos quererem ir trabalhar lá, pois “corre pelo hospital que ninguém trabalha lá” e o chefe é “bonzinho”.

Observamos que se instaura no setor uma atmosfera pesada, no qual o mal-estar atinge a todos. Fica claro para nós o conflito entre o GT e AS. Há excessos de ambos os lados, muito embora a AS sempre dê a última palavra. Essa também é a percepção dos indivíduos do GT, que acham que a AS está sendo abusiva. Irredutível, a AS diz que não e alega que têm

legitimidade para fiscalizar e controlar a atuação de todos que trabalham no HPP. Eles deixam claro com isso que podem dar ordens e que eles (GT) têm o dever de obedecer. Isso denota uma gratuita demonstração de autoridade, força e “poder” da AS. Ela enfatiza, na oportunidade, que é o chefe do setor quem deve dar as ordens. A AS exige que o chefe tome as rédeas da situação e assuma a postura que um chefe deve ter.

O assombro é geral. Os indivíduos do GT parecem não acreditar no que está acontecendo. Eles se mostram na defensiva, se aproximam fisicamente uns dos outros e tentam argumentar, mas a AS não aceita os argumentos e demonstra postura fechada e autoritária. A AS não possui habilidade para conversar e nem procura saber o que pensam os indivíduos do GT acerca da situação. A AS possui uma visão estritamente burocrática e técnica. Ela exige o cumprimento das regras e obediência às suas determinações. Um dos indivíduos do GT, revoltado com a situação, chora. A AS provocou extremo desconforto em todos do setor observado, em especial nos indivíduos do GT. Eles estão abatidos e demonstram total desinteresse no trabalho. O chefe está atordoado. A relação entre eles (GT e AS) é muito difícil. Não parecer ter solução. Após a saída da AS, os indivíduos do GT se unem em um abraço (fato extremamente interessante e significativo). Eles demonstram solidariedade e união. A pressão do trabalho não parece abalar os laços de amizade que eles possuem. Ao contrário, a situação parece que os aproximou mais ainda. Eles apresentam uma postura de indignação e de revolta. Observamos que eles se organizam “sistematicamente” para desobedecer a AS.

Depois da discussão entre o GT e a AS, todos ficam sabendo que um dos seus indivíduos deixará o hospital, pois foi aprovado em concurso público. Mais um abalo para todo o setor. Eles parecem tristes e alegres ao mesmo tempo. Observamos que eles comemoram a conquista do amigo, mas não escondem a preocupação. O sentimento de tristeza toma conta de todos. Tudo piora quando outro indivíduo diz querer sair do setor. Concluimos que essa situação se deve à forma como o GT é tratado pela a AS. Os indivíduos são frequentemente colocados à prova e ficam sob pressão, numa sequência de abordagens abusivas da AS. O GT se sente perseguido, abalado e desanimado. Todos eles dão claros sinais de que querem sair do setor. Eles acham que são desvalorizados, tratados com desrespeito e que não tem o trabalho deles reconhecido. Eles afirmam que estão cheios de trabalho e não conseguem colocar as coisas em dia. A solução para esses indivíduos parecer ser mudar de setor ou até sair do HPP, em último caso.

5.2 As entrevistas individuais

Após realizarmos a comparação e análise das falas dos três indivíduos do GT ficou claro que a AS do HPP considera o GT um grupo que não executa suas obrigações durante o turno de trabalho. Para a AS, o GT apenas passeia pelo hospital e não contribui para a realização dos trabalhos dele. Constatamos que o GT acha que a percepção da AS é errada e que isso se deve ao fato da AS não conhecer as atividades do setor observado.

Foi possível constatar também que os indivíduos do GT acham que não são exatamente o que a AS define como sendo um grupo formal (burocrático) de trabalho, muito embora eles executem as atribuições do setor. Concluímos que essa percepção da AS se deve ao fato deles abandonarem, quando entendem que devem, as formalidades (regras, ordens, fluxos etc.) impostas pela estrutura burocrática do HPP, partindo para a informalidade. Isso se alicerça no fato do GT vê na informalidade uma possibilidade de agilizar/facilitar o atendimento das demandas do setor, muito embora o GT saiba que a AS espera que eles tenham um comportamento compatível com o esperado de um servidor público, dedicando-se ao máximo às atividades do setor e seguindo estritamente as regras e fluxos do HPP.

Ficou claro que o GT não segue, em todas as ocasiões, a racionalidade oriunda das regras impostas pelo HPP, muito embora ele saiba que trabalho racional é aquele planejado, lógico e que aproveita os recursos de que dispõe ao máximo. Mesmo assim, o GT considere o próprio trabalho como sendo racional, ligando imediatamente essa percepção ao fato de buscar atingir os objetivos do HPP e que, para tanto, realiza atividades tipicamente técnicas e racionais.

Concluímos que o GT se mostra dividido sobre sua própria atuação no trabalho ser ou não impessoal. No seu entendimento, um trabalho impessoal é livre de envolvimento emocional (amizades, inimizades etc.) e busca tratar todos da mesma forma. Entretanto eles dizem que não é possível ser totalmente impessoal no ambiente de trabalho do HPP.

Constatamos também que o GT entende que uma organização burocrática é aquela regida por regras previamente definidas, marcada por racionalidade, formalismo, impessoalidade e controle. Para os indivíduos do GT, nas organizações burocráticas como o HPP, um comportamento burocrático é aquele que segue regras estabelecidas previamente e que é controlado. Por esta razão, eles acham que o HPP é uma organização burocrática, pois se alicerça em regras que devem ser seguidas. Mesmo assim ficou claro que os indivíduos do GT não conhecem todas as regras do HPP (eles acham que há pouca divulgação), muito embora tenham conhecimento das regras do setor do observado.

Apuramos que o GT considera as regras do HPP como parâmetros quando estão trabalhando. Entretanto, elas não são referência para as relações sociais desses indivíduos, muito embora eles considerem isso um desvio de comportamento dentro de uma organização burocrática, posto que as regras impostas pela organização não são seguidas. Nesse sentido, dois indivíduos do GT admitem que não seguem totalmente ou em todos os casos as regras do HPP. Outro indivíduo diz que procura atender/seguir as regras organizacionais.

Com a entrevista feita concluímos que os indivíduos do GT entendem que uma organização informal é algo que surge no convívio diário de indivíduos em uma organização. É algo espontâneo e que não está ligado ou submetido diretamente às regras da organização. Eles acham que constituem uma organização informal e isso se deve ao fato deles passarem muito tempo juntos, razão para o fortalecimento das relações sociais entre eles (laços fortes de amizade e proximidade). Sendo assim, para eles, o GT, enquanto organização informal, não prejudica os trabalhos do HPP. Na verdade, ele ajuda a manter uma atmosfera motivadora no setor observado, pois alivia o estresse e melhora os resultados do trabalho.

Mesmo diante da percepção negativa que a AS tem acerca deles, os indivíduos do GT não acham que dão exemplos negativos para os outros indivíduos do HPP, bem como não acham que suas decisões afetam negativamente ou prejudicam o cotidiano de trabalho do hospital. Entretanto, eles têm a preocupação de se reconhecer e de se declarar como uma organização informal e isso ser mal interpretado pelos indivíduos que não se identificam com o HPP. Eles não querem ser apontados como “modelo” de algo que pode ser considerado ruim no hospital.

Ficou claro que o GT acredita que é perseguido pela AS e que o motivo é a grande interação entre eles e a felicidade que demonstram todos os dias no hospital.

5.3 A entrevista em grupo

Os indivíduos do GT dizem que eles já conheciam de forma geral o significado de uma organização informal e afirmam que se consideram uma organização desse tipo. Entretanto, eles dizem que não pensavam nisso antes. Eles não “se pensavam” como uma organização informal. Eles se consideram apenas um grupo de amigos como muitos outros do HPP. No máximo um grupo que não seguia/segue todas as regras do hospital. Um deles acha que ser uma organização informal é não seguir as regras. Outro acha que nem eles e nem ninguém sai de casa pensando em formar uma organização informal no local onde trabalha.

Todos os indivíduos do GT dizem que não planejaram o GT, neste estudo considerado uma organização informal. Eles dizem que não inventaram o GT e que são só um grupo de amigos. Nesse momento eles ficam na dúvida sobre como isso pode acontecer e se questionam sobre quem poderia inventar uma organização assim. Para eles o surgimento do GT foi algo natural e espontâneo, pois eles passam muito tempo trabalhando no mesmo ambiente. Isso permitiu que eles ficassem próximos e as relações sociais fossem aprofundadas, ganhando a força de uma amizade. Percebemos que eles acham que o GT é inerente/intrínseco ao HPP. Ou seja, faz parte do hospital. É possível perceber que os indivíduos do GT são inseguros ao afirmar que se consideram uma organização informal e são enfáticos quando dizem que uma organização informal faz parte de qualquer organização, seja burocrática ou não. Seja qual for seu objetivo ou razão de existir. Percebemos que eles não se veem como uma organização informal.

Sobre o relacionamento que mantêm com a AS, eles dizem que preferem manter distância e evitam contato direto e frequente. Eles não gostam e até não têm acesso para pedir orientação para a AS, se fosse o caso, pois acham que ela é muito burocrática e não conhece a realidade nem o trabalho deles. Essa é uma das prováveis razões deles não concordarem com todas as decisões da AS, sejam elas diretamente relacionadas ao setor observado ou não. Entretanto, eles ressaltam que podem seguir as ordens, mas depende de onde a ordem vem. Se partir de alguém reconhecido como referência em termos técnicos dentro do HPP isso é motivo para seguir à risca a ordem, pois esse fato dá segurança e credibilidade para eles seguirem a ordem. Caso contrário, não.

Quando os indivíduos do GT concordam com as decisões e ordens da AS, eles afirmam que fazem o que a AS determina ou, no máximo, adaptam quando é necessário. Eles fazem o indispensável para executar uma tarefa. Eles dizem também que quando não concordam com as decisões da AS eles executam as decisões e ordens mesmo assim, pois no final das contas a opinião deles não tem muito valor para a AS. No máximo eles podem procurar um caminho alternativo. Segundo eles, a AS não toma as melhores decisões, pois não conhece a realidade do HPP e do setor.

Os indivíduos do GT dizem que quando decidem burlar as decisões, regras ou os fluxos de trabalho do HPP, geralmente, eles escutam a AS, mas procuram outra forma de resolver o problema. Eles mantêm o silêncio até que a decisão/regra/fluxo seja esquecida ou até a AS mudar de opinião, pois às vezes isso acontece. Basta esperar. Para os indivíduos do GT esse comportamento não tem o objetivo de sabotar o trabalho no HPP e afirmam isso com

alguma indignação. Entretanto, eles admitem que protelam a execução das atividades do setor quando é necessário e como forma de ir contra as decisões da AS. Mas só às vezes.

A maioria dos indivíduos do GT acha que, enquanto organização informal, o GT pode ajudar ou atrapalhar o HPP. Vai depender da situação. Pode ser que o melhor caminho seja aquele escolhido por eles (GT) ou pode ser aquele indicado pelo AS do HPP. Somente um dos indivíduos do GT diz que eles apenas ajudam, pois, o GT (organização informal) complementa o funcionamento burocrático do hospital. Eles parecem confusos quanto a isso. No final decidem que eles não atrapalham o HPP.

Observamos que os indivíduos do GT estão decepcionados com o HPP. Eles afirmam que eles têm limites quanto à dedicação ao trabalho. Eles dizem que o trabalho deles depende da estrutura de trabalho que o HPP disponibiliza para eles. Mas, o mais importante é que eles estão desmotivados; decepcionados com o HPP. Irritados, os indivíduos do GT dizem que não vão suportar abusos e que em razão de serem tratados apenas como peças de uma máquina, não se empenham mais que o necessário. Eles se sentem descartáveis e acham que a AS não é comprometida com o objetivo do hospital e sim com os interesses dos ocupantes dos cargos de chefia.

Diante dessa situação, eles afirmam que diminuem o ritmo de trabalho. O motivo para eles é a desmotivação e o desrespeito aos direitos que eles têm no ambiente de trabalho e que são ignorados pela AS. Além disso, os indivíduos do GT acusam a AS de ser esquiva quando algo pode dar errado e respingar neles. Eles (AS) só procuram culpados. Eles dizem que a AS não apoia o trabalho do setor e nem eles (GT). Eles se sentem desvalorizados e dizem que são ofendidos a todo momento, pois a AS considera que eles são preguiçosos e não querem trabalhar.

Conversando sobre suas atribuições, os indivíduos do GT dizem que as atividades desempenhadas por eles são relativamente independentes ou separadas. Por isso, dependendo do tipo de atividade, as decisões do GT serão em conjunto ou não. Mas uma coisa é certa, eles afirmam, quando é precisa tomar decisões no ambiente de trabalho, sejam elas individualmente ou em grupo, eles dizem que tentam adaptar as regras do HPP à realidade. Eles afirmam que seguem as regras do HPP e adaptam ao estilo do GT. As regras vigentes no HPP são a base da decisão deles. E isso é mais forte quando a tarefa exige decisão não habitual ou que não foi prevista pelas regras burocráticas do HPP. Além disso, ficou claro que os indivíduos do GT não receberam nenhum manual onde elas (as regras) estejam registradas.

Os indivíduos do GT acham que os sentimentos e emoções que sentem uns pelos outros auxiliam no trabalho e não impedem que eles tenham um comportamento racional, impessoal e controlado. Para eles, o trabalho no setor é muito maçante e chato, mas esses sentimentos e emoções aliviam as injustiças que eles dizem sofrer no ambiente de trabalho HPP. Para os indivíduos do GT, a amizade entre eles mantém uma convivência harmoniosa e um ambiente agradável no setor. Isso ajuda a suportar o peso do trabalho e torná-los felizes. E reiteram que a amizade entre eles não atrapalha os trabalhos no setor. Eles dizem que sabem separar uma coisa da outra e não deixam de fazer o trabalho rotineiro só porque são amigos. Eles consideram uma loucura achar que não trabalhariam só porque são amigos. Na verdade, eles entendem que a informalidade do GT ajuda na harmonia dentro do setor. Eles disseram que possuem regras de convivências e que elas foram surgindo naturalmente. Aparecendo. É algo tácito. Nada expresso. Razão pela qual não podem citar algumas delas como exemplo. Ou seja, é algo implícito ao GT.

Ficou claro que o grupo de trabalho observado não se vê como uma organização informal. Percebemos que, até o momento em que eles foram colocados em contato com essa terminologia, eles demonstraram relativo desconhecimento acerca do seu significado. Portanto, nos parece que, considerando as falas dos indivíduos entrevistados, não houve um planejamento da organização informal que eles representam dentro do HPP. Ela surgiu espontaneamente, em face da afinidade apresentada pelos integrantes do GT e pela convivência diária em um ambiente de trabalho com espaço físico relativamente pequeno, que os coloca frente a frente nos seus cotidianos de trabalho, “forçando-os” a compartilhar experiências que extrapolam as atividades relacionadas ao trabalho do setor. Ademais, as atividades de campo, os colocam em situações nas quais há a necessidade de auxílio dos colegas de trabalho para a realização das atividades, deixando patente uma característica dos seres humana: a limitação das capacidades individuais e a necessidade do trabalho em grupo para o atendimento ou alcance dos objetivos propostos/estabelecidos individualmente ou pelas organizações sociais, sejam ou não burocrática como o HPP.

Ficou claro também que todos os indivíduos entrevistados acham que eles são uma parte da organização burocrática do HPP e que em nenhum momento eles pensaram o contrário, muito embora adequem os métodos de trabalho ao momento e à dinâmica vida social de trabalho dentro do HPP. Ou seja, eles se veem como parte do mecanismo burocrático do HPP, numa relação direta com a manutenção das regras que regem a tônica burocrática de trabalho no hospital. Percebemos que os indivíduos não entendem a razão de serem tão perseguidos e pressionados pela administração superior do HPP, pois segundo

eles, o comportamento que apresentam não é algo prejudicial ao HPP, muito embora a AS ache isso. Eles acham que a AS nada pode dizer do ponto vista técnico acerca deles, já que ela não dá condições adequadas de trabalho ou mesmo treinamento pelo qual eles possam “render mais e/ou ser cobrados”. Sobre o comportamento dos indivíduos do GT, uns para com os outros, ficou claro que eles acham que a AS nada pode dizer sobre a forma pessoal com a qual eles se tratam e se isso ofende alguém na AS do HPP, essa não era a intenção do GT. Percebemos que eles não pretendem, nesse ponto, mudar seus comportamentos. Percebemos também que os indivíduos fazem, de forma destacada, menção à ausência e distância da AS em relação ao setor observado.

Muito embora os indivíduos observados admitam que, em certa medida, enquanto grupo de trabalho fujam ao que poderia ser caracterizado como uma organização burocrática, constatamos que eles não tinham consciência ou não pensavam na própria conduta enquanto organização informal dentro do HPP até o momento quando eles foram convidados a participar desta pesquisa e passamos a observar a vida social deles dentro do setor no qual trabalham. Eles entendem e afirmam com veemência que não são absolutamente desviados, no que se refere ao comportamento que apresentam diariamente no HPP, de modo a ir contra as regras estabelecidas burocraticamente, e que eles seguem, se não completamente, pelo menos a grande maioria das regras, fluxos e ordens burocráticas do HPP.

Todos os três indivíduos observados afirmam que possuem uma conduta racional de trabalho e afirmam também que a razão disso é que eles seguem as regras burocráticas impostas pelo HPP, muito embora elas (as regras) não consigam prever todas as situações de trabalho. Eles afirmam também que na medida do possível são impessoais, mas que esse é um aspecto da relação diária com os demais colegas de trabalho e com o público em geral que é muito difícil de conduzir e atender, pois não há como se desvencilhar da dimensão humana e emocional que eles possuem enquanto estão trabalhando, uma vez que eles carregam consigo suas histórias de vida, suas formações familiares e profissionais, preferências, tendências, opiniões, desejos, preceitos morais arraigados, preconceitos etc. e esses elementos influenciam e de certa definem suas condutas onde quer que eles estejam. Em razão disso, controlar o comportamento dentro do ambiente de trabalho do HPP se revela um desafio ou mesmo uma questão de “jogo de cintura”, na tentativa de balancear ou dosar a expressão de emoções e sentimentos.

5.4 Quadros comparativos (Organização informal x Organização burocrática)

Importante destacarmos que é possível comparar as características das duas organizações e que essa comparação deixa evidente algumas das diferenças e semelhanças entre as duas organizações no âmbito do HPP, dando-nos a possibilidade de reflexão e obtenção de novas informações que contribuam para a discussão no meio acadêmico acerca do tema deste estudo. Ademais, com as observações e entrevistas, foi possível identificar a percepção que cada uma dessas organizações, aqui representadas pelo GT e pela AS, tem acerca da outra. Vejamos os quadros:

QUADRO I – Características da organização formal e organização informal

CARACTERÍSTICAS PARA COMPARAÇÃO*	ORGANIZAÇÃO FORMAL (Modelo Weberiano de burocracia): HPP	ORGANIZAÇÃO INFORMAL (Grupo de trabalho estudado): GT
Divisão do trabalho e especialização da tarefa	Caráter racional da divisão do trabalho. Tarefas altamente especializadas.	Não há uma clara divisão do trabalho. O grau de especialização das tarefas é aquele especificado formalmente pelo hospital. Em relação a elas, os indivíduos do GT preferem manter dinâmica relação de ajuda no momento da execução. Muito embora sejam recorrentes as reclamações da AS quanto a isso, pois para ela é inadmissível a inexistência de delimitação das atividades dentro do HPP. A AS determina que os indivíduos do GT dividam as atividades do setor, entretanto, o GT concorda inicialmente (como estratégia para acalmar a AS) e posteriormente retorna à prática vigente: sempre os 03 indivíduos juntos no atendimento das demandas do setor. A AS alega que essa prática dificulta o controle dos indivíduos e dos resultados alcançados.
Unidade de comando e autoridade	Unidade de comando e hierarquia de autoridade claramente definida.	Não há hierarquia definida no GT, no que refere a existência de uma estrutura organizacional racionalmente definida de comando, com cargos e divisão oficial de autoridade, muito embora exista a presença de uma “liderança situacional” no GT. Ou seja, dependendo da situação os indivíduos do GT se revezam na liderança.
Regras claras	Caráter legal das regras e regulamentos adotados no HPP. Entretanto, regramento não é bem divulgado. Ou ainda, não há	As regras são tácitas e relativas ao convívio dos indivíduos do GT entre si e da forma como eles, enquanto grupo, se relacionam

	manual que relacione as regras existentes no HPP.	com: a administração superior do HPP; com a chefia imediata; com as demais chefias; e com os demais indivíduos, colegas de trabalho.
Execução das tarefas	Exige competência técnica. Deve seguir fluxos estabelecidos. Entretanto, no setor observado esses fluxos não são bem claro ou não estão totalmente definidos.	Exige competência técnica, muito embora não seja uma característica que influenciará na existência ou não da organização informal, uma vez que os motivos que levam a formação desse tipo informal de organização digam respeito a aspectos emocionais, sociais e psicológicos como: sentimentos de amizade, simpatia, cooperação, busca de identidade, proteção, liderança, subordinação, aceitação, sentimento de pertença, necessidade de fazer parte de um grupo, segurança e autopreservação.
Promoção profissional	Meritocrática. Plano de promoção definido.	Não há um sistema formal de promoção dentro do GT. A “promoção” pode ser considerada situacional ou dinâmica. Depende da importância das ações de cada indivíduo para o grupo no que tange a satisfação de necessidades como segurança e autopreservação, em especial.
Comunicação	Caráter formal das comunicações (estritamente por meio de memorando, ofícios, despachos, portarias, e-mails institucionais etc.).	Informal e dinâmica. Não obedece a critérios de formato, horários, instrumentos ou canal. Depende das necessidades dos indivíduos. Há preferência por comunicação direta e pelo uso de comunicação virtual (mensagens de texto).
Relações sociais	Defende a impessoalidade nas relações com os colegas de trabalho e com o público em geral. Relações verticais e horizontais previamente estabelecidas pelo AS, pelo menos em linhas gerais. Restritas ao ambiente de trabalho.	Profunda aproximação entre os indivíduos, conferindo caráter pessoal às relações entre os indivíduos do GT e entre estes e outros indivíduos do HPP. As relações extrapolam o ambiente de trabalho e a linhas formais de relações.
Funcionamento organizacional	Busca-se a completa previsibilidade do funcionamento, mediante a definição do desenho da organização onde estão destacados os níveis hierárquicos, com seus cargos e posições de autoridades legítimas e seus subordinados.	Impossível prever o funcionamento do GT. Depende dos humores e dos objetivos, que podem variar conforme percepção do GT quanto às situações que enfrentam no dia a dia de trabalho (se estas situações são ameaçadoras ou favoráveis à permanência/existência do GT).
Principal objetivo	Busca da eficiência na execução das atividades necessárias ao alcance dos objetivos da organização.	Busca de satisfação pessoal. Desejo de fazer parte de um grupo. Aceitação. Os objetivos aqui são pessoais e em alguns casos podem coincidir com os do hospital. Se GT entender que a

		execução das tarefas formalmente estabelecidas é algo favorável à satisfação dos objetivos do GT, ele se empenhará. Caso contrário, reduzirá o empenho.
--	--	---

(*) Seleccionadas a partir do referencial teórico utilizado nesse estudo.

QUADRO II – Percepções observadas acerca do antagonismo entre o GT e AS

Na opinião do GT...	Na opinião da AS...
O GT não tem muito valor para a AS e nem para o HPP.	O GT não executa suas obrigações durante o turno de trabalho.
A AS é burocrática e não conhece a realidade do HPP e do setor, por isso toma decisões erradas.	O GT apenas passeia pelo hospital e não contribui para a realização dos trabalhos do HPP.
A AS não é comprometida com o objetivo do hospital e sim com os interesses dos ocupantes dos cargos de chefia.	O setor observado “não tem muito o que fazer”, pois suas atividades são rotineiras e de baixa complexidade técnica.
A AS ignora os direitos dos indivíduos que trabalham no HPP.	Os indivíduos do GT possuem um comportamento inadequado/inapropriado, diante da estrutura burocrática e do ambiente de trabalho no HPP.
A AS é esquiva quando algo pode dar errado e atingir os indivíduos que fazem parte dela.	Os indivíduos do GT são excessivamente impessoais.
A AS só procura culpados.	O comportamento do GT afronta as regras, a estrutura burocrática do HPP e as ordens e decisões que emanam da AS.
A AS acha que os indivíduos do GT são preguiçosos e não querem trabalhar.	O GT é uma “organização paralela”, onde há desvio da conduta esperada de um servidor público.
A AS acha prejudicial ao HPP o comportamento dos indivíduos do GT.	O comportamento do GT beira o desrespeito e “contamina” os demais colegas de trabalho, incentivando a informalidade.
A AS é distante e ausente.	O GT é uma ameaça à execução eficiente dos trabalhos, como previsto.
A AS só se interessa em demonstrar sua autoridade legitimada e garantir a subordinação dos indivíduos do GT.	Os indivíduos do GT apresentam um comportamento similar ao de crianças.

6 CONCLUSÃO

A sociologia é o estudo científico da vida social humana, dos grupos e das sociedades. Com ela é possível analisar as ações, as relações e as interações dos indivíduos em sociedade ou situados em microcontextos sociais como, por exemplo, a família, um pequeno grupo de amigos ou uma organização pública, como um hospital, entre outros. A sociologia se dedica também à investigação de processos sociais que afetam, em nível local e global, os indivíduos e o mundo no qual eles vivem. Ela tem como tarefa principal explicar da melhor forma possível o mundo moderno que teve início com o advento do capitalismo industrial, originalmente localizado e fundado no Ocidente, razão da descontinuidade do mundo tradicional.

Dentre os pensadores que buscaram compreender a sociedade moderna nos momentos iniciais de sua formação e expansão, Max Weber, o fundador da abordagem compreensivista da realidade dentro da Sociologia, foi um dos principais. Ele se concentrou em compreender, interpretar e explicar as ações sociais e os valores cultivados pelos indivíduos no mundo moderno, tornando-se sensível aos dilemas que afetavam os indivíduos, ao estudar o processo de racionalização ocorrido no Ocidente, observado por ele como elemento central da sociedade moderna e desencantada que surgia.

Nas sociedades modernas, o pensamento racional e a intelectualização, utilizados como instrumentos para explicar o mundo e seus fenômenos, foram os elementos decisivos que teceram a chamada modernidade. Um traço predominante das sociedades modernas é a vida dentro das organizações, ambiente condicionador das ações dos indivíduos, bem como de suas relações e interações sociais. Agora os indivíduos são “indivíduos organizacionais” e passam a maior parte de suas vidas dentro de organizações, as mais diversas já existentes. Nelas eles nascem, crescem, estudam, trabalham, se casam, cuidam de sua saúde e morrem. As melhores e principais oportunidades de trabalho são oferecidas pelas organizações e nelas os indivíduos encontram “um sentido” para suas vidas.

Nesse mundo moderno, repleto de cientificismo e racionalidade, as sociedades, cada vez mais, representam um composto de organizações, nas quais todas as atividades voltadas para a produção de bens (produto) ou para a prestação de serviços (atividades especializadas) acontecem. Entre os diferentes tipos de organização, ganha destaque o modelo burocrático weberiano que traduz racionalidade, impessoalidade e controle do comportamento dos indivíduos. Com o advento da modernidade, esse modelo de organização ganha notoriedade e espalha-se por toda a sociedade moderna, tornando-se a grande referência quando falamos de

organizações, seja como parâmetro para aplicação, seja para estudos científicos que buscam compreender os ambientes organizacionais.

Essa flagrante tendência ao aumento das burocracias na sociedade moderna, prevista por Weber, não é a única razão que os sociólogos têm para concentrar suas ações nesse campo, uma vez que para uma contínua e atualizada compreensão da estrutura social das sociedades modernas, em especial das organizações e dos indivíduos nelas inseridos, é necessário realizar estudos empíricos das relações entre a burocracia e a personalidade dos indivíduos que nelas nascem, vivem, trabalham e morrem, posto que dentro dessas organizações, características das sociedades modernas, uma constelação de problemas específicos solicita nossa atenção.

Dessa forma, muito embora a organização burocrática seja indispensável nas atuais condições de funcionamento da vida moderna, em razão de suas dimensões e expansão, ela trouxe também grandes questionamentos, problemas graves e situações novas para a vida dos indivíduos em sociedade. Mesmo diante disso, nem todos os aspectos das organizações burocráticas foram detidamente pesquisados, mesmo nos estudos de Max Weber – a grande referência quando o assunto são organizações burocráticas –, cujos estudos foram focados nos aspectos formais das organizações. As organizações informais e sua correlação com a organização burocrática foram deixadas à margem dos seus estudos, muito embora o surgimento da organização informal dentro da organização burocrática seja tão previsível “quanto crescem as flores na primavera” (DAVIS; NEWSTRON, 2001, p. 122).

Palco para o desenrolar do nosso estudo acerca do mencionado fenômeno, o hospital público do Piauí foi escolhido para figurar como campo desta pesquisa em razão de apresentar as características marcantes de uma organização burocrática, entre elas centralização do poder e das decisões, hierarquia bem definida, autoridade legítima, disciplina, regras explicitamente estabelecidas, carreira, divisão do trabalho, estabilidade etc. Nele foi possível encontrar terreno fértil para a investigação exploratória das organizações conforme modelo weberiano, bem como para identificar no seu âmbito a existência da organização informal e estudar suas características e sua correlação com organização burocrática do HPP.

Dentre os agrupamentos identificados durante o período de exploração no HPP, pelo menos 1 (um) deles apresentou as características concernentes a uma organização informal, dentre as quais está “a defesa dos indivíduos frente às exigências da organização formal burocrática” (BERNARDES; MARCONDES, 2005, p. 90). Embora o tempo de observação desse Grupo de Trabalho possa ser considerado “breve”, foi possível constatar outras características que o enquadram no que os estudiosos chamam de organização informal, entre

as quais, um sistema tácito de regras de comportamento que tem impacto direto na proposta de racionalidade, impessoalidade e controle rígido exigido pela administração superior do hospital público do Piauí.

Desta forma, adotando uma postura de indiferença etnometodológica e lançando mão da observação direta passiva dos indivíduos integrantes da organização informal identificada, lançamo-nos ao campo a fim de obter informações relevantes que contribuíssem com a discussão do tema deste estudo. Entretanto, gostaríamos de destacar, antes de tudo, que dentre os muitos estudos realizados pelas ciências sociais e pelas ciências sociais aplicadas, o estudo sobre pequenos grupos de indivíduos, como afirma Castro (2014), em muito contribuiu para uma mudança importante no enfoque sociológico, promovendo uma mudança no modo particular da sociologia lidar com os fenômenos da realidade, passando de pretensões de teorizar sobre a sociedade global, para o estudo dos pequenos grupos de indivíduos, a exemplo daquele escolhido nesta pesquisa.

Esse entendimento foi incentivador para levarmos adiante nosso interesse em realizar o presente estudo. Assim, como o referido estudioso, entendemos também que a principal razão para tal mudança é o reconhecimento que a organização informal pode exercer influência positiva e/ou negativa nas organizações burocráticas. E foi o que constatamos ao estudarmos o ambiente de trabalho do HPP. Desta forma, lançando mão da estrutura burocrática do HPP como um modelo ou “tipo ideal” de organização burocrática, foi possível comparar a organização informal identificada e observada durante os 23 dias de campo, buscando com essa comparação averiguar a proximidade ou o distanciamento entre esses dois tipos de organização, bem como compreender a correlação entre elas. Ou seja, buscamos comparar a realidade e o modelo ideal de organização burocrática, como nos orientou Carvalho (2005).

Com isso, foi possível averiguar que as relações sociais dentro do HPP são essenciais para funcionamento e para a vida diária dos indivíduos dentro daquele ambiente organizacional burocrático. Entretanto, as relações sociais que extrapolam as relações formalizadas e previstas burocraticamente são constantemente rechaçadas pela administração superior do HPP. Essa postura é fácil de compreender quando lembramos que uma organização burocrática, em essência, obedece a uma estrutura hierarquizada na qual a principal interação ocorre, verticalmente, entre superiores e subordinados, muito embora as relações laterais (horizontais) também estejam inclusas nessa hierarquia. Portanto, concluímos que dentro do HPP as relações sociais são limitadas pelo desenho burocrático dessas relações, ou seja, pelo estabelecimento das rotinas de comunicação, transmissão e recepção de ordens

entre superiores e subordinados. De acordo com Schneider (1976), o desenho burocrático “tem o poder” de definir a estrutura organizacional de forma a tornar previsível, pelo menos em tese, todas as ações no ambiente de trabalho do HPP.

Desta forma, ao imergirmos no campo, logo constatamos que no mundo real, ou seja, no âmbito do HPP, essas duas organizações representam as faces de uma mesma moeda, ou seja, constatamos que há, indubitavelmente, uma combinação da organização burocrática com a organização informal, representada neste estudo pelo denominado GT, muito embora a administração superior do HPP, pelo menos durante o período da observação, não tenha apresentado habilidade para conduzir a relação das duas organizações de forma a favorecer-se. Percebemos ainda que a administração superior do HPP faz questão de situar essas duas organizações em extremos opostos, como se fossem inimigas ou substancialmente contrárias e constituídas de indivíduos diferentes daqueles que compõem seu quadro de pessoal. Entretanto nosso referencial teórico nos ensinou que, inevitavelmente, acontece uma interpenetração das características de ambos os tipos, ou seja, com algum tempo de formalizada, a organização burocrática passa a ter elementos da organização informal e vice-versa.

O HPP, temos que reconhecer, apresenta em sua estrutura organizacional processos sociais relacionados com a realização do objetivo da organização burocrática que é e representa: uma instituição de saúde. Desta forma, a administração superior do HPP vê nas práticas instituídas burocraticamente no hospital, bem como nas especificações quanto ao comportamento dos indivíduos e nos padrões para atingir objetivos estabelecidos, os fatores decisivos que dirigem/conduzem o HPP. E é nessas características lógicas que a administração superior do hospital espera que os indivíduos que nele trabalham balizem seus comportamentos, ou seja, a administração superior do HPP quer uma organização eminentemente burocrática e de caráter fundamentalmente racional. Essa postura revela, como já constatamos, que a administração superior do HPP ignora os processos espontâneos de desenvolvimento e evolução das relações sociais existentes no hospital, como bem acontece no seio de toda atividade humana organizada, sem qualquer objetivo determinado, consciente ou preciso, que levam ao surgimento da organização informal, como assegura Chiavenato (2008). Ademais, a AS não é clara quanto aos padrões que devem ser seguidos.

Ficou evidente durante as observações que o grupo de trabalho estudado, enquanto organização informal, teve origem na necessidade que os indivíduos que o compõe apresentaram – e apresentam – em conviver e se relacionar uns com outros para além do que estabelece a estrutura burocrática do HPP, não obstante a convivência direta e diária imposta

pela burocracia do HPP. Essa organização informal surgiu espontaneamente sem qualquer planejamento, como ficou patente após os dias de observação e depois de realizadas as entrevistas. Ou ainda, sua formação e características se manifestaram naturalmente quando os indivíduos observados passaram a trabalhar no ambiente organizacional burocrático do HPP. Ou seja, os indivíduos observados apresentaram grande interesse em estabelecer e manter relações sociais satisfatórias com os demais companheiros de trabalho, relações estas que extrapolaram a formalidade prevista pelo hospital e constituíram a referida organização informal, como apontou nosso referencial teórico.

Constatamos, portanto, que a organização burocrática do HPP trabalha empenhada no alcance racional dos objetivos estabelecidos explicitamente e declarados por ela. E ainda, o HPP busca coordenar racionalmente os esforços dos indivíduos que trabalham nele, muito embora esses mesmos indivíduos estabeleçam comportamentos e relações sociais que se afastam do plano proposto pela organização formal do hospital e que alimentam a formação de uma ou várias organizações informais paralelas a ela, como ficou claro durante a observação do grupo de trabalho. E, no que se refere a existência da organização informal denominada GT, no caso desta pesquisa, admitimos que a situação encontrada no HPP permite duas interpretações.

Desta forma, averiguamos que o GT pode ser considerado uma organização complementar ao quadro real do comportamento proposto pela organização burocrática do HPP ou representar a contradição ou oposição a ela, com o intuito de combater as principais características das burocracias, dentre as quais se destaca a despersonalização das relações sociais, uma vez que no HPP, campo desta pesquisa, os indivíduos são tratados de acordo com os papéis que desempenham e com base neles são cobrados em termos de resultados profissionais. Apreendemos que, por conta desta percepção da administração superior do HPP, a dimensão humana dos indivíduos que nele trabalham é frequentemente ignorada ou desconsiderada. Percebemos também que, nesta questão, a administração superior do HPP adota ações que visam anular as individualidades, as emoções, a criatividade, as iniciativas particulares ou em grupo, dos indivíduos que nele trabalham, especificamente no caso observado, demonstrando inabilidade em lidar com os diversos aspectos próprios da natureza humana desses indivíduos, como destacou Brito (1989).

Sendo assim, durante os 23 dias de observação, encontramos dentre as muitas relações sociais que foram possíveis observar, um conjunto de relações não previstas na composição estrutural burocrática do HPP e que passamos a chamar de organização informal, a saber, o grupo de trabalho. Dentro dessa organização informal encontramos relações sociais

espontâneas, não oficiais e variadas entre os seus integrantes que exprimiam sentimentos de amizade, simpatia, cooperação, busca de identidade, proteção, liderança, subordinação, aceitação, segurança, sentimentos de pertença etc. Por outro lado, nas relações sociais mantidas entre o GT e administração superior do HPP, encontramos sentimentos de insubordinação, insegurança, medo, mágoa, raiva, revanchismo, desobediência, rivalidade etc. Até onde foi possível observar, esses sentimentos baseavam-se em valores e crenças compartilhadas pelos indivíduos do GT, organização informal identificada, bem como pelos indivíduos da AS do HPP, muito embora, em cada um desses agrupamentos esses valores e crenças tenham se apresentado como forças que alimentavam sentimentos opostos.

Entretanto, mesmo observando essa disparidade entre as relações estabelecidas entre os indivíduos do GT e deste grupo com a administração superior do HPP, foi necessário saber se o GT enquanto organização informal tinha ou não correspondência com a estrutura burocrática do HPP, haja vista que o GT representa, indubitavelmente, um segundo ponto de referência para os indivíduos dentro do seu ambiente de trabalho do hospital, como nos ensina Dias (2009) quando fala das organizações informais. Desta forma, foi necessária a elaboração de um quadro comparativo entre essas duas organizações, onde foi possível elencar as características da organização informal, aqui representada pelo chamado GT, frente às características de uma organização burocrática, aqui representada pelo HPP, tomando com guia de comparação um apanhado de características selecionadas entre as principais elencadas no referencial teórico utilizado neste estudo.

Feita a comparação, foi possível confirmar que os indivíduos do GT ampliaram e modificaram as relações sociais previstas na estrutura burocrática de racionalidade, impessoalidade e regulação do comportamento, encontrada no HPP, criando padrões de comportamento informais, gerais e complexos, como Brito (1989) constata sobre as dinâmicas internas das organizações informais. A explicação é que os indivíduos do GT, ao serem submetidos ao forte controle burocrático do HPP, buscaram escapar do peso desse controle e racionalidade mediante a “criação” de outra organização, própria e informal, como assinala Campos (1978). Essa situação ocorre, uma vez que a regulação e a racionalização burocrática exercida pelo HPP adquiriram um peso tão forte que os indivíduos do GT perderam, de certa forma, a liberdade para escolher suas ações e relações sociais, submetidos que estão às regras burocráticas do hospital, quadro que se afina com o pensamento de Carvalho (2005).

Para nós, enquanto pesquisador-observador, ficou claro que a administração superior do HPP ignora que os indivíduos do GT não se destituem dos elementos caracterizadores que lhes compõem a personalidade individual e básica, muito embora façam parte da trama

organizacional do HPP. Essa constatação só comprova que o surgimento das organizações informais representa o fracasso da organização burocrática do HPP em conformar o comportamento e a personalidade dos indivíduos no seu ambiente de trabalho, como asseverou Mota e Bresser-Pereira (2004).

Nos 23 dias de observação do GT, ficou evidente que seus indivíduos desenvolveram, paralelamente à estrutura burocrática do HPP (regras, hierarquia, sistemas de comunicação, divisão do trabalho etc.) um conjunto de relações sociais que chamamos de organização informal. Essa organização informal, pelo que foi possível observar, no que tange as características principais das burocracias, difere significativamente daquelas previstas e reconhecidas pelo HPP. Essa constatação revela que, muito embora a organização burocrática do HPP seja a responsável pela definição da estrutura hierárquica, do funcionamento de seus diferentes nível e cargos, de suas regras e objetivos, do planejamento e dos métodos de trabalho, das equipes de trabalho etc. de acordo com as necessidades da organização e do seu fim, os indivíduos que nela trabalham criam outras relações sociais que ultrapassam as definições estruturais do HPP. O resultado disso é o surgimento de uma organização informal, deixando claro a presença de objetivos comuns e insuperáveis para esses indivíduos mesmo quando estes estão sob a mão de ferro das burocracias, entendimento com o qual concorda Santos (2016).

Nessa mesma linha de explanação, afirmamos que o GT, enquanto organização informal, como todo e qualquer grupo social, criou tacitamente, suas próprias regras no que se refere à conduta dos indivíduos que o compõe, conforme observado. Essas regras não coincidem, necessariamente e em sua totalidade, com as regras oficiais da organização burocrática do HPP, como já ficou patente nas descrições dos dias observados e nas entrevistas realizadas. Entretanto, não foi possível constatar que o GT criou também as sanções a serem aplicadas aos indivíduos que dele fazem parte sempre que eles desrespeitarem as regras estabelecidas nessa organização informal. Acreditamos que isso se deva ao fato deles apresentarem grande integração e afinidade, não havendo até aquele momento da observação qualquer razão ou situação que levasse a aplicação de sanções aos indivíduos do GT e que justificasse a punição ou até mesmo a exclusão de algum deles do grupo. Não obstante isso, admitimos também que o período relativamente curto de observação do GT talvez não nos tenha permitido observar esse outro lado de uma organização informal.

Observamos que o GT, enquanto organização informal, tem grande influência sobre o comportamento dos indivíduos e sobre a estrutura organizacional burocrática do HPP, seja

numa perspectiva negativa ou positiva. Tudo dependerá da forma como as instâncias estratégicas e superiores do HPP se posicionam em relação ao fenômeno das organizações informais, em especial a AS. Ou seja, com se trata de um fenômeno inerente ao agrupamento de indivíduos em uma organização, se bem conduzido pode favorecer os trabalhos burocráticos, caso contrário pode se tornar um obstáculo. No caso do HPP, ficou claro que a administração superior do hospital não apresentou, pelo menos no período observado, a habilidade necessária para a condução da organização informal estudada, gerando conflitos internos, resistência, insatisfação, desmotivação e “relativo abandono” dos objetivos organizacionais, o que pode nos levar a crer, erroneamente, que uma organização informal é algo decididamente prejudicial. Entretanto, no caso estudado, observamos que faltou habilidade à administração superior em conduzi-la de forma a contribuir com os trabalhos formais/burocráticos do HPP.

Apreamos também que os indivíduos do GT assumiram uma postura resistente, em muitos dos momentos observados, em razão das determinações de um padrão de comportamento “fixado” pela administração superior do HPP dentro do ambiente do hospital e nas situações de trabalho, mesmo que esse padrão nunca tenha sido claramente definido e enunciado. Essas determinações, como foram descritas nas observações, tiveram papel direto e decisivo no comportamento do GT, enquanto organização informal, o que o torna uma das consequências diretas da burocracia, muito embora não possamos deixar de considerar seu surgimento como um fenômeno muito maior e mais importante do que uma simples e exclusiva consequência não prevista nas burocracias, como asseverou Mota e Bresser-Pereira (2004).

Diante do exposto, bem como considerando os dias de observação e as entrevistas realizadas, concluímos que nas situações de trabalho dentro do HPP, especificamente no caso do GT observado, o comportamento dos indivíduos que o integram se apoia na organização informal que eles representam. Diante dessa constatação, entendemos que compreender a vida social dos indivíduos que trabalham nas organizações é fator imperativo e indispensável para melhorar a condução dessas organizações e da conduta dos indivíduos dentro delas, muito embora no caso estudado, a AS do HPP não tenha demonstrado interesse em alcançar essa compreensão. Mesmo assim, podemos afirmar que no âmbito do HPP, o GT, enquanto organização informal, destaca-se como importante ponto de referência para os indivíduos que o compõe, exercendo forte e decisiva influência sobre o comportamento deles a ponto de mudá-lo, como indica Dias (2009), ao abordar a influência das organizações informais sobre a conduta dos indivíduos em uma organização.

Em face disso e das observações e entrevistas realizadas, afirmamos que foi possível constatar o choque direto e constante entre a organização burocrática do HPP e a organização informal observada, denominada por nós de GT. Mesmo assim, não foi possível observar claramente na conduta dos indivíduos do GT o desconhecimento ou mesmo a negligência no atendimento dos objetivos do HPP, a ponto de tornar os objetivos do GT superiores ou precedentes sobre os objetivos do hospital, como indica Brito (1989). O que observamos foram formas de insurreição dos indivíduos dos GT frente à forte pressão e controle exercidos pela AS do HPP, mesmo que ao final o GT acabasse por ceder às pressões. Dessa forma, dado o quadro apresentado, reforçamos a necessidade fundamental de aprofundar o estudo desse fenômeno, posto que os indivíduos que trabalham nas organizações burocráticas sofrem influência desses dois tipos de organização, uma vez que elas coexistem. Fato comprovado durante as observações no âmbito do HPP.

Enquanto observávamos os indivíduos do GT ficou claro também que, muito embora eles saibam que fazem parte da organização burocrática do HPP, eles não se consideram engrenagens de uma máquina, destituídos de quaisquer sentimentos e emoções. Esses indivíduos, nas situações observadas no ambiente burocrático do HPP, não agiram com frieza e nem com absoluta imparcialidade ou impessoalidade. Isso deixou patente que qualquer expectativa desse tipo deve ser abandonada pelas organizações burocráticas, em especial nesse caso, pela AS do HPP. Ou seja, a forte e presente composição cognitiva e emocional dos indivíduos do GT é tal que seus sentimentos interferem sobremaneira na tentativa de manter um comportamento inteiramente racional, como nos ensina Champion (1989). De onde ficou claro que a importância do GT, enquanto organização informal, não pode ser ignorada pela AS, uma vez que ele se apresenta como outra dimensão da estrutura organizacional burocrática, na qual as relações sociais estabelecidas possuem relevância e podem contribuir para o funcionamento das atividades dentro do HPP. Ou seja, são faces de uma mesma moeda, como já afirmamos.

Sendo assim, não obstante a inegável importância de seus estudos sobre burocracia, podemos afirmar que Weber cometeu um “equivoco” ao valorizar apenas os aspectos formais e racionais das organizações burocráticas e ao supor que os desvios existentes no seu seio – e nesse caso a organização informal dos indivíduos do setor observado está inclusa – são particularmente excepcionais, de forma que não apresentam grande relevância ou interesse para o conhecimento das organizações. Diante disso, consideramos, enquanto pesquisador, que um “equivoco” dessa monta, se continuar a ser cometido no âmbito do HPP, poderá significar o comprometimento de toda a estrutura organizacional burocrática definida, uma

vez que as relações sociais desenvolvidas dentro do GT e suas práticas informais revelam uma forma particular de organização que não é oficialmente estabelecida ou não é oficialmente reconhecida. Entretanto, isso não quer dizer que ela não exista e que não tenha peso e influência sobre o funcionamento do hospital.

Desta forma, concluímos que – e não temos dúvida disso, embora reconheçamos a necessidade de continuar e aprofundar os estudos neste tema – a correlação existente entre as organizações informais e a organização burocrática no âmbito do hospital público do Piauí é, sobretudo, de inerência e complementaridade, muito embora essas organizações sejam flagrantemente antagonistas e conflituosas. Ou seja, essas organizações são, por natureza, inseparáveis ou indissociáveis e se completam. Não obstante elas, no máximo, possam ser dissociadas ou separadas apenas por abstração para fins de estudos científicos. Sendo assim, tomando como referência este caso estudado e o que dizem os estudiosos da sociologia das organizações, podemos afirmar que os indivíduos que compõem a trama social das organizações, de um modo geral, estão submetidos a esses dois tipos de organização, ainda que tenhamos constatado com a observação feita que a organização informal é algo espontâneo ou natural ao contrário da organização burocrática que se trata de uma organização racionalmente definida.

Portanto, qualquer que seja a associação humana formalmente estabelecida, surgirá no seu seio a configuração organizacional informal, como resultado da extrapolação das relações formais previstas, que poderá ser benéfica ou prejudicial, dependendo sobremaneira da forma como é conduzida por aqueles que estão nas posições de liderança da organização. Seja nas burocráticas, como é o caso do HPP, seja em outro tipo de estrutura organizacional. Entretanto, mesmo diante dos resultados apresentados, é necessário lembrarmos que este relatório destaca apenas um fragmento temporal e singular do fenômeno estudado, que certamente apresentaria flutuações/variações quanto às características manifestas, caso a observação se estendesse por um período maior de tempo e/ou fosse realizado com outros indivíduos e em outra organização. Fato que nos solicita aprofundamento e ampliação dos estudos acerca do tema escolhido.

REFERÊNCIAS

- ALVES-MAZZOTTI, Alda J. GEWANDSZNAJDER, Fernando. **O Método das Ciências Naturais e Sociais**. 2. ed. São Paulo: Pioneiro Thomson Learning, 2004.
- APPOLINÁRIO, Fábio. **Metodologia da Ciência: filosofia e prática da pesquisa**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.
- ARON, Raymond. **As Etapas do Pensamento Sociológico**. Coleção Tópicos. Tradução: Sérgio Bath. 7ª ed. – São Paulo: Martins Fontes, 2008.
- BAUER, Martin W. & GASKELL, George (Ed.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. Tradução de Pedrinho A. Guareschi. Petrópolis: Vozes, 2003.
- BEAUD, Stéphane. WEBER, Florence. **Guia para a pesquisa de campo: produzir e analisar dados etnográficos**. Tradução de Sérgio Joaquim de Almeida. Revisão da tradução de Henrique Caetano Nardi. Petrópolis: Vozes, 2007.
- BERNARDES, Cyro. MARCONDES, Reynaldo C. **Sociologia Aplicada à Administração**. 6. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.
- _____. **Sociologia Aplicada à Administração**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 1999.
- BRANDÃO, C. R. Cenários e momentos da vida camponesa: três dias de caderno de campo em uma pesquisa no Pretos de Baixo do Bairro dos Pretos, em Joanópolis, São Paulo. In: Ana Maria Niemeyer; Emília Petrafesa de Godoi (orgs.) **Além dos Territórios**. Campinas: Mercado de letras, 1998, pp.133-166.
- BRITO, Sullivan Pereira. **A Sociologia e a Abordagem sistêmica**. 2º ed. Campinas: Papyrus, 1989.
- BRUYNE, Paul de. HERMAN, Jacques. SCHOUTHEETE. **Dinâmica da Pesquisa em Ciências Sociais: os polos da prática metodológica**. Tradução de Ruth Joffily. 5. ed. Rio de Janeiro: F. Alves, 1991.
- BOWDITCH, James L. BUONO, Anthony F. **Elementos de Comportamento Organizacional**. Tradução: José Henrique Lamendorf. São Paulo: Pioneira, 1992.
- BOURDIEU, Pierre (coord.). **A miséria do mundo**. Tradução de Mateus S. Soares. 5 ed. Petrópolis: Vozes, 2003.
- CAMPOS, Edmundo. **Sociologia da Burocracia**. Organização, introdução e tradução de Edmundo Campos. Biblioteca das Ciências Sociais. 4. ed. – Rio de Janeiro: Zahar editores, 1978.
- CARVALHO, Alonso Bezerra de. **Max Weber: modernidade, ciência e educação**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.
- CASTRO, Celso Antônio Pinheiro de. **Sociologia aplicada à Administração**. 2. Ed. 10. reimpr. São Paulo: Atlas, 2014.

CHANLAT, Jean-François. **O Indivíduo na Organização: dimensões esquecidas**. Torres, Ofélia de Lanna S. (org.). 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

CHAMPION, Dean J. **A Sociologia das Organizações**. Tradução de Auriphebo Berrance Simões. 2. tiragem. São Paulo: Saraiva, 1985.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

_____. **Administração Geral e Pública**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

_____. **Introdução à Teoria Geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. rev. e atual. 6. reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

_____. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 5. ed. São Paulo: Makron Books, 1997.

COLLIOT-THÉLÈNE, Catherine. **A Sociologia de Max Weber**. Coleção Sociologia: pontos de referência. Tradução de Cláudio José do V. Miranda. Petrópolis, RJ: Vozes, 2016.

COULON, Alain. **A Escola de Chicago**. Tradução: Tomás R. Bueno. Campinas: Papirus, 1995.

_____. **Etnometodologia**. Tradução de Ephraim Ferreira Alves. Petrópolis: Vozes, 1995.

COHN, Gabriel (org.). Max Weber e o projeto da modernidade: um debate com Dieter Henrich, Claus Offe e Wolfgang Schluchter. In: Lua Nova, 22, 1990. São Paulo.

DAVIS, Keith. NEWSTROM, John W. **Comportamento Humano no Trabalho: uma abordagem organizacional**. V. 02. São Paulo: Pioneiro Thomson Learning, 2001.

DELORENZO NETO, Antônio. **Sociologia aplicada a administração: sociologia das organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

DIAS, Reinaldo. **Sociologia das Organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

_____. **Sociologia & Administração**. 4. ed. Revisada. Campinas: Editora Alínea, 2009.

_____. **Fundamentos de Sociologia Geral**. 3. ed. Revisada. São Paulo: Alínea, 2006.

ELIAS, Norbert. **A Sociedade dos Indivíduos**. Rio de Janeiro: Zahar, 1994.

ETZIONI, Amitai. **Organizações Modernas**. Tradução de Miriam L. Moreira Leite. 4. ed. São Paulo, Pioneira, 1974.

FERREIRA, Delson. **Manual de Sociologia: dos clássicos à sociedade da informação**. 2. ed.. São Paulo: Atlas, 2009.

FONTOURA, Daniele dos Santos; ALMEIDA, Francis Morais de; Nilson Varella RUBENICH. Os grupos nas organizações. In: PICCININI, Valmira Caroline. ALMEIDA, Marilis Lemos de. OLIVEIRA, Sidinei Rocha de (Org.). **Sociologia e Administração: relações sociais nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011, p. 148.

FORACCHI, Marialice Mencarini. MARTINS, José de Souza. **Sociologia e Sociedade: leituras de introdução à Sociologia**. 28^a tiragem. Rio de Janeiro: LTC, 2008.

FREUND, Julien. **Sociologia de Max Weber**. Castro e Costa, Luís Claudio (Trad.). 4. ed. Rio de Janeiro: Forense-universitária, 1987.

GIBSON, James L., IVANCEVICH, John M., DONNELLY JR, James H. **Organizações: comportamento, estrutura, processos**. Tradução Carlos Roberto Vieira de Araújo. – São Paulo: Atlas, 1981.

GIDDENS, Anthony. **Sociologia**. 6. ed. Tradução de Alexandra Figueiredo, Ana Patrícia Duarte Baltazar, Catarina Lorga da Silva, Patrícia Matos e Vasco Gil. Coordenação e revisão científica de José Manuel Sobral. Fundação Calouste Gulbenkian. Serviço de Educação e Bolsas, Lisboa, 2008.

_____. **A Constituição da Sociedade**. Tradução: Álvaro Cabral. 2 ed. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

_____. **As Consequências da Modernidade**. Tradução de Raul Fiker. 2. reimpr. São Paulo: UNESP, 1991.

GASKEL, George. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, Martin W.; GASKEL, George. (Org.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Tradução de Pedrinho A. Guareschi. 2. ed. Petrópolis/RJ: Vozes, 2002. cap. 3, p. 64-89.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. 8. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

GOLDENBERG, Mirían. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais**. 8. ed. Rio de Janeiro: Record, 2004.

HABERMAS, Jurgen. **A Lógica das Ciências Sociais**. Tradução de Marco Antônio Casanova. Petrópolis: Vozes, 2009.

HAMPTON, David R. **Administração Contemporânea**. 3 ed. São Paulo: Pearson Makron books, 2005.

JACCOUD, M.; MAYER, R. **A observação direta e a pesquisa qualitativa**. In: Jean Poupart et al. A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos. Petrópolis: Vozes, 2008, pp. 254-294.

KATZENBACH, Jon R. e KHAN, Zia. **Liderança fora do quadrado: como mobilizar a organização (in)formal, energizar sua equipe e obter os melhores resultados**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

LAKATOS, Eva Maria. **Sociologia da Administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. **Sociologia Geral**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

LANER, Aline dos Santos. CRUZ JÚNIOR, João Benjamim da (Org.). **Indivíduo, Organizações e Sociedade**. Ijuí, Ed. Unijuí, 2008.

LAPERRIÈRE, A. **Os critérios de cientificidade dos métodos qualitativos**. In: POUPART, Jean et al. A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos. Petrópolis: Vozes, 2008.

LATOUR, Bruno. WOOLGAR, Steve. **A Vida de Laboratório: a produção dos fatos científicos**. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 1997.

MARCONI, Marina de A. LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa**. 6. ed. revisada e ampliada. São Paulo: Atlas, 2006.

MARTINS, Carlos B. **O que é Sociologia**. Coleção Primeiros Passos. 73. Reimpressão. São Paulo: Brasiliense, 2013.

MATIAS-PEREIRA, José. **Curso de Administração Pública: foco nas instituições e ações governamentais**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MAXIMIANO, Antônio C. A. Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MERTON, Robert K. **Sociologia: teoria e estrutura**. Tradução de Miguel Mailet. – São Paulo; Editora Mestre Jou, 1968.

MILLS, Theodore M. **Sociologia dos pequenos grupos**. Tradução de Dante Moreira Leite. São Paulo: Pioneira, 1970.

MOTA, Fernando C. Prestes. BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Introdução à Organização Burocrática**. 2 ed. rev. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

MOTTA, Fernando C. Prestes. **O que é Burocracia**. 16º ed. 5ª reimpr. São Paulo: Brasiliense, 2007.

NOVAES, Paulo. **Sociedade Organizacional**. Rio de Janeiro: Livros técnicos e científicos, 1980.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Sociologia das Organizações: uma análise do homem e das empresas no ambiente competitivo**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

OLIVEIRA, Luís R. Cardoso de. Pesquisa em versus Pesquisa com seres humanos. In: CERES Victoria et al (orgs). **Antropologia e ética: o debate atual no Brasil**. Niterói: EdUFF, 2004, pp. 33-44.

OLIVEIRA, R. C. Viagem ao território Terêna. **Os diários e suas margens**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2002, pp.23-51.

PEREIRA, Maurício Fernandes; GARCIA, Janaína Renata. Competências individuais e reflexos no processo de liderança organizacional: o caminho para a construção estratégica. In: LANER, Aline dos Santos. CRUZ JÚNIOR, João Benjamim da (Orgs.). **Indivíduo, Organizações e Sociedade**. Ijuí, Ed. Unijuí, 2008, p 103.

PICCININI, Valmira Caroline. ALMEIDA, Marilis Lemos de. OLIVEIRA, Sidinei Rocha de (Org.). **Sociologia e Administração: relações sociais nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

PIMENTEL, Duarte. **Sociologia da Empresa e das Organizações: uma breve introdução a problemas e perspectivas**. Lisboa: Escolar Editora, 2012.

POUPART, Jean et al. **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis: Vozes, 2008.

PUGH Derek S. HICKSON David J. **Os Teóricos das Organizações**. Organizadores: Suzane Braga Rodrigues, Betania Tanure de Barros, Anthero de Moraes Meirelles e Afrânio C. Aguiar. Tradução Afrânio C. Aguiar, et al.. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

QUADROS, Dante Ricardo. Influências das inovações organizacionais sobre a multidimensionalidade humana. In: LANER, Aline dos Santos. CRUZ JÚNIOR, João Benjamim da (Org.). **Indivíduo, Organizações e Sociedade**. Ijuí, Ed. Unijuí, 2008, p. 80.

RANCI, Contanzo. Relações difíceis: a interação entre pesquisadores e atores sociais. In: MELUCCI, Alberto (Org.). **Por uma sociologia reflexiva. Pesquisa qualitativa e cultura**. Petrópolis: Vozes, 2005, pp. 43-46.

RAMOS, Guerreiro. **Introdução ao Histórico da Organização Racional do Trabalho**. Brasília: Conselho Federal de Administração, 2009.

SAINSAULIEU, Renaud. KIRSCHNER, Ana Maria. **Sociologia da Empresa: organização, poder, cultura e desenvolvimento no Brasil**. Rio de Janeiro: DP&A, 2006.

SANTOS, Vania Martins dos. **Sociologia da Administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2016.

SCHNEIDER, Eugene V. **Sociologia Industrial: relações sociais entre a indústria e a comunidade**. 2 ed. Zahar editores, 1976.

SCOTT, John (org.). **Sociologia: conceitos-chave**. Rio de Janeiro: Zahar, 2010.

SELL, Carlos Eduardo. **Max Weber e a racionalização da vida**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013.

SHEPHERD, Clovis R. **Pequenos Grupos: aspectos sociológicos**. São Paulo: Atlas, 1969.

TURNER, Jonathan H. **Sociologia: conceitos e aplicações**. São Paulo: Makron Books, 2000.

WHITAKER, D. et al. **A questão do registro e da memória do pesquisador**. In:-----
Sociologia Rural: questões metodológicas emergentes. São Paulo: Letras à margem, 2002, pp.
121-168.

WEBER, Max. **Metodologia das Ciências Sociais**. Tradução de Augustin Wernet. 5. ed. São
Paulo: Cortez; Campinas, SP: Editora da Unicamp, 2016.

_____. **Economia e Sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva**. V. 01.
Tradução de Regis Barbosa e Karen Elsabe Barbosa; revisão técnica de Gabriel Cohn.
Brasília: UNB, 2015.

_____. **Economia e Sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva**. V. 02.
Tradução de Regis Barbosa e Karen Elsabe Barbosa; rev. téc. de Gabriel Cohn. 4. ed. 4.
Reimpressão. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2015.

WEBER, Max. **A “objetividade” do conhecimento científico nas ciências sociais**.
Tradução: Gabriel Cohn. São Paulo: Ática, 2006.

_____. **Metodologia das Ciências Sociais**. Tradução de Augustin Wernet. 5. ed. São
Paulo: Cortez, 2001.

_____. **Ensaio de Sociologia**. Organização e Introdução: H. H. Gerth e C. Wright Mills.
Tradução: Waltensir Dutra. Revisão Técnica: Prof. Fernando Henrique Cardoso. 9. ed. 2.
Impres. Rio de Janeiro, RJ: Ed. LTC, 1982.

WEBER, F. **Entrevista, a pesquisa e o íntimo, ou: por que censurar seu diário de campo?**
Horizontes Antropológicos, Porto Alegre, ano 15, n. 32, p. 157-170, jul./dez. 2009.

APÊNDICES

APÊNDICE I

ENTREVISTA INDIVIDUAL – TÓPICOS-GUIA

1. Como você acha que a administração superior do HPP percebe o setor no qual você trabalha e vocês enquanto grupo?
2. Como grupo, vocês acham que fogem ao que a administração superior do HPP define como grupo formal de trabalho?
3. O que você acha que a administração superior espera de você enquanto servidor público?
4. O que é um trabalho racional para você?
5. Você acha que o trabalho realizado por você é racional? Por quê?
6. O que é um trabalho impessoal para você?
7. Você acha que o trabalho realizado por você é impessoal? Por quê?
8. O que é um comportamento burocrático de trabalho para você?
9. Você apresenta um comportamento burocrático em todas as situações de trabalho da qual participa? Por quê?
10. Enquanto grupo, você e os outros indivíduos assistentes deste setor podem ser considerados um grupo burocrático (formal)? Por quê?
11. O que uma organização burocrática para você?
12. Você acha que o HPP é uma organização burocrática? Por quê?
13. Você conhece as normas de comportamento e os fluxos de trabalho do setor e do HPP?
14. Eles são parâmetros para você enquanto você trabalha e se relaciona com os colegas no ambiente do HPP?
15. O que você entende como desvio de comportamento dentro de uma organização burocrática?
16. Você se considera um desviado? Por quê?
17. O que você entende por uma organização informal? Por quê?
18. Você acha que forma uma organização informal com os outros indivíduos do setor? Por quê?
19. Se não, explique.
20. Se sim, você acha que essa organização pode prejudicar os trabalhos no setor e no HPP? Explique.
21. Se sim, você acha que essa organização informal dá um exemplo inadequado para outros indivíduos do HPP? Explique.

22. Se sim, em sua opinião, vocês enquanto organização informal tomam decisões que afetam o cotidiano de trabalho do HPP? Explique.

APÊNDICE II

ENTREVISTA EM GRUPO – TÓPICOS-GUIA

1. Vocês já conheciam ou tinham ouvido falar o que é uma organização informal?
2. Antes da realização dessa pesquisa vocês se consideravam/se percebiam como uma organização informal?
3. Hoje, vocês (do GT) se consideram uma organização paralela (informal)?
4. Vocês “sentaram e pensaram/inventaram” essa organização paralela GT?
5. Como vocês acham que ela surgiu?
6. Como vocês se relacionam com a AS?
7. Vocês concordam com todas as decisões da AS, sejam elas diretamente relacionadas ao setor de vocês ou não?
8. O que vocês fazem quando concordam com as decisões da AS?
9. O que vocês fazem quando não concordam?
10. Vocês, enquanto organização paralela/informal, possuem alguma estratégia para burlar as decisões/ordens/regras do HPP?
11. Vocês sabotam o trabalho do setor e do HPP?
12. Vocês protelam a execução de alguma tarefa como forma de ir contra as decisões da AS?
13. Qual a opinião de vocês sobre essa organização paralela/informal que vocês formam?
14. No que se referem às atividades do setor, vocês decidem em grupo?
15. Quando vocês precisam tomar uma decisão vocês se orientam pelas regras do HPP ou pelas regras do GT?
16. Vocês acham que os sentimentos e emoções que vocês possuem uns pelos outros enquanto GT, afeta/influencia no momento de vocês manterem um comportamento racional, impessoal e controlado, segundo as normas do HPP?
17. Vocês estabeleceram regras de convivência e trabalho para vocês enquanto grupo? Como isso aconteceu? Foi natural ou vocês planejaram?
18. Existe um nível aceitável de trabalho para vocês? Um ponto máximo até onde vocês vão ou até onde vocês se esforçam no trabalho?
19. Vocês diminuem o ritmo de trabalho em alguma situação? Por quê?

APÊNICE III – DIÁRIO DE CAMPO

30 de outubro de 2017. Segunda-feira. 8 horas da manhã.

O dia de trabalho tem início normalmente. Quando entramos, o chefe do setor já estava na sala. O nome dele é Ricardo. Ele chegou mais cedo, como costuma fazer. Assim como Mauro ele é pontual e chega às 8 horas da manhã ou pouco antes para planejar as agendas de trabalho. Ele nos cumprimenta e deseja que tenhamos um bom dia. Mauro se dirige à sua mesa de trabalho, dando início às atividades diárias. Nós vamos em direção ao pequeno birô no qual passaremos os próximos 23 dias observando o cotidiano de trabalho no setor. Sobre a mesa, colocamos o notebook. Mauro liga o PC enquanto, despretensiosamente, pergunta se estamos entusiasmados com aquele início de semana. Afirmamos que sim e, roboticamente, ligamos o notebook. Ele sorri e se volta para o computador. Fazemos o mesmo (a partir de agora não farei novas referências à minha presença no ambiente observado).

Às 8 e 35 da manhã chegam Orleando e Betinna. Eles têm horários diferenciados, como resultado de uma decisão da administração superior. O objetivo formal é manter o horário de intervalo para o almoço com cobertura para as demandas. Entretanto nas reuniões que Ricardo mantém com a administração superior fica claro, segundo ele, que o objetivo é “dividir as forças” do Grupo de Trabalho (GT). Informação que já foi repassada ao GT, uma vez que Ricardo não faz muita questão de guardar segredo sobre isso (ele mesmo esclarece).

A diretoria administrativa, linha de comando na qual está inserido o setor observado, tem como seus representantes e integrantes da administração superior do HPP os indivíduos Evilásio e Jonas. Evilásio é chefe imediato de Jonas e ex-chefe de Betinna. Jonas é chefe imediato de Ricardo e por consequência de todo o setor observado. Ambos, de acordo com Ricardo, tem demonstrado insatisfação com o desempenho do setor e, em especial, do GT. Segundo ele, as reclamações são constantes.

Todos se cumprimentam e depois das amenidades de sempre, Ricardo repassa as agendas de demandas de cada indivíduo. As demandas tratam tanto de atividades rotineiras e diárias quanto de atividades extraordinárias. Como sempre, o GT procura repassar entre eles as demandas e acertar os horários para que todos saiam juntos para a execução das tarefas externas.

As demandas externas (levantamentos de quantitativos e localização de materiais, entregas de materiais, recolhimentos de materiais para substituição ou para guarda, transferência de materiais, readequação de layout etc.), em sua maioria, são executadas no

turno da tarde em razão de depender dos funcionários terceirizados (disponíveis para os trabalhos do setor observado apenas no turno da tarde) e da disponibilidade para acessos às áreas demandantes, sendo necessário, em alguns casos, agendar a execução de algumas demandas.

Ricardo faz observações para que todos procurem lembrar que a administração superior não quer vê-los trabalhando juntos (em grupo) nos atendimentos externos. Ou melhor, a AS não os quer juntos “passeando” pelo hospital, como se nada tivessem para fazer, pois essa tem sido a impressão passada aos demais indivíduos do hospital com tal comportamento. O Grupo de Trabalho responde prontamente e diz que isso não acontecerá novamente. O dia transcorre sem mais alterações e as demandas são atendidas de acordo com a disponibilidade do GT, bem como, dos funcionários terceirizados e dos demandantes.

31 de outubro de 2017. Terça-feira. 8 horas da manhã.

Embora o dia 31 de outubro seja uma terça-feira, no jargão utilizado pelo Grupo de Trabalho (GT) “é quase fim de semana”, pois dia 02/11/2017 será feriado e, possivelmente, a sexta será um dia com pouco movimento ou até mesmo “enforcado”, como dizem. Os indivíduos do GT apresentam sinais de ansiedade, fadiga, inquietude, pouco interesse e baixa concentração no trabalho. Sabemos que, nessas situações, o rendimento no trabalho tende a cair. É o que percebemos no GT. Observamos que parece existir um acordo entre os indivíduos do GT para a diminuição do ritmo de trabalho a partir das quintas-feiras ou dos dias que antecedem e sucedem os feriados. Ainda é preciso confirmar essa hipótese nos dias seguintes de observação. Esse acordo não foi declarado pelo GT, mas podemos notar que a chefia percebe a existência dele.

Os indivíduos chegam ao setor nos seus horários de costume, com alguma dilatação no caso de Orleando e Betinna que apresentam um histórico de imprecisão no horário de chegada, no início do dia de trabalho, segundo informado. A rotina é a mesma. Ricardo repassa a agenda de cada indivíduo. Eles avaliam; fazem observações acerca das demandas no que tange a prioridade na execução, disponibilidade de terceirizados, acesso às dependências das áreas demandantes e equipamentos necessários à execução das demandas externas. Além disso, o GT procura se organizar para atender as demandas internas (elaboração de memorandos e despachos, inclusão de dados no sistema de controle interno etc.).

A manhã transcorre calmamente quando Ricardo relata, de forma despretensiosa, que ele tem percebido a insatisfação acentuada de outra equipe de trabalho e que essa insatisfação

pode redundar em uma possível transferência de atribuições para o setor observado. Essa informação provoca uma onda imediata de resistência no GT, que se posiciona de forma contrário à vinda de mais trabalho. Mauro assume imediatamente uma postura defensiva. Ele fecha o cenho, cruza os braços e toma a palavra para si, fazendo questão de deixar claro que Ricardo tem que assumir uma posição contrária e firme em relação a esse acréscimo de atribuições, se isso acontecer. Mauro faz ameaça velada de não trabalhar ou deixar de trabalhar com a qualidade com a qual ele sabe que oferece seus trabalhos. Betinna e Orleando seguem o discurso de Mauro, de forma mais branda, e também dizem que não será possível executar tantas tarefas.

Ricardo pede calma e que talvez seja apenas uma conjectura sem fundamento ou então uma percepção errada que teve; um alarme falso. Argumenta e pede que aguardem os acontecimentos. O GT discorda e pede que o chefe assuma uma posição proativa e antecipe a suposta decisão de transferência de atribuições de outro setor para o setor observado. Após o debate, o GT permanece em sala realizando as atividades internas, embora demonstrando impaciência.

No turno da tarde o GT sai para a execução de algumas atividades. Não obstante Ricardo peça aos indivíduos do GT que saiam em diferentes horários para o atendimento das demandas externas, eles dão uma justificativa “qualquer” e saem no mesmo horário para realizar os trabalhos. A justificativa ou “desculpa” é sempre a mesma: o trabalho em equipe favorece a celeridade na execução e o aproveitamento da disponibilidade dos carregadores, em um só momento, o que facilitará a execução das demandas em sequência. Ricardo não tem outra saída a não ser concordar.

O ritmo diminui após a execução das demandas externas no turno da tarde. O dia transcorre sem mais alterações e as demandas são atendidas de acordo com a disponibilidade do Grupo de Trabalho, bem como, dos funcionários terceirizados e dos demandantes. Ao longo do dia o tema do debate (transferência de novas atribuições para o setor observado) não volta à tona.

1º de novembro de 2017. Quarta-feira. 8 horas da manhã.

Ricardo chega cedo, às 7 e 50 da manhã. Como de costume Mauro é o primeiro dos indivíduos do GT a chegar, às 8 horas. Para iniciar o dia de trabalho Ricardo pede que Mauro acesse junto com ele o e-mail do setor. Dentre os muitos e-mails, há um da administração superior (AS). Nele o chefe do setor observado é informado pela AS que será realizada

reunião na sexta-feira próxima, depois do feriado para tratar de assuntos de interesse do setor e do GT. A pauta não é informada. Ricardo e Mauro ficam pensativos e eles discutem qual seria o motivo para realização da reunião.

Orleando e Betinna chegam às 8 e 30 da manhã e são informados da reunião. Há um alvoroço no GT. Eles pensam que se trata de novas retaliações quanto à forma de trabalho do GT e o repasse das novas atribuições. Durante todo o dia de trabalho o GT volta ao assunto da reunião de sexta-feira e tenta descobrir qual seria o motivo. Isso desconcentra o GT, que se ocupa em traçar estratégias de resistência caso seja uma nova retaliação da AS. Os indivíduos do GT não apresentam nenhuma preocupação em esconder essa atitude de Ricardo, que não participa das discussões e assiste tudo calado e “de fora”.

Mauro lidera o GT e diz – incisivamente – que o grupo não vai aceitar pressão. Betinna diz que não adianta eles reclamarem que eles (GT) não vão deixar de andar juntos ou de ser amigos. Betinna quer saber “quem eles (AS) pensam que são para dizer com quem a gente (GT) pode andar e quando?”, nas palavras dela. “Afinal, nós somos amigos!”, afirma Betinna. Ela acha que é tudo inveja. Que a administração superior é um lugar onde só há indivíduos infelizes e por isso eles querem ver todos infelizes no hospital. Orleando observa a forma como Mauro está indignado e escuta calado o desabafo de Betinna. Depois de alguns segundos, pensativo, Orleando resolve falar.

Polidamente, ele se dirige a Ricardo. Logo atrás dele estão Mauro e Betinna, como se fossem em seu apoio, apesar de não saberem o que ele pretende dizer ou fazer. Orleando então diz que o GT não vai aceitar aquela postura de perseguição da administração superior. Ricardo escuta o que ele diz e, muito embora esteja sensível às indignações do GT, de forma cuidadosa lembra a todos que eles têm obrigações a cumprir e que “bater de frente” com a AS pode ser um erro que pode custar caro para todos eles e levar a algo pior, como por exemplo, a dissolução do GT. Isso deixa os indivíduos do GT calados e perplexos. Mauro olha incrédulo para Ricardo. Parece não acreditar na possibilidade que o chefe apresentou. Mauro quer saber se Ricardo acredita mesmo nisso.

Ricardo diz que sim e sugere que eles sejam mais habilidosos na lida com a AS e que aguardem os acontecimentos. “Não adianta sofrer por antecipação”, ele avisa. O GT fica visivelmente abalado e triste. Um a um, os indivíduos do GT dão uma desculpa, saem da sala e se reúnem no pátio de estacionamento dos fundos, ao lado da sala onde trabalham. Ricardo não participa. Não é convidado. Essa postura pode indicar que o GT começa a considerar Ricardo um elemento estranho ao GT (ou sempre considerou. Estamos com essa dúvida). Entretanto, movido pela curiosidade, Ricardo também sai da sala e vê o GT reunido. Ele fica à

distância e apenas observa os indivíduos discutirem calorosamente. Mauro lidera, como sempre. Ele predomina na discussão, enquanto Betinna e Orleando intervêm com meneios de cabeça e algumas palavras. Não é possível ouvir nada. O Chefe retorna à sala, pensativo.

Os indivíduos do GT voltam para a sala depois de, mais ou menos, 1 hora em reunião e, desconsertadamente, cumprimentam Ricardo que não reclama da ausência deles. Ao que parece, ele quer evitar conflito com o GT nesse momento tenso. O trabalho é flagrantemente abandonado. O dia de trabalho transcorre de forma tensa. Os indivíduos do GT navegam pela internet sem dar muita atenção às agendas de trabalho. As demandas externas, geralmente atendidas no turno da tarde, são ignoradas, muito embora por repetidas vezes Ricardo cobre a execução. Como resposta, os indivíduos do GT dizem que não há disponibilidade de carregadores ou que os setores demandantes pediram adiamento dos atendimentos. Ricardo resolve não pressionar o GT. Prefere deixar todos os indivíduos do GT livres para pensar e decidir quais atitudes assumir. Pouco se conversa no setor observado. Nem do feriado de amanhã os indivíduos falam.

No final do dia os indivíduos do GT se despedem de forma solidaria uns dos outros, como se estivessem confirmando alguma espécie de acordo ou pacto. Acenam a distância para o chefe e saem todos juntos. Pouco depois, Ricardo também sai da sala. Resolve ficar um pouco fora, próximo da doca. Ele quer respirar. Lá fora, no estacionamento do HPP, Ricardo vê que o GT volta a se reunir. O debate continua por mais algum tempo, sempre com Mauro liderando, aparentemente, a conversa. Depois de alguns instantes, cada um entra em seu carro e vai embora. Ricardo fica preocupado.

02 de novembro de 2017. Quinta-feira.

Feriado.

03 de novembro de 2017. Sexta-feira. 8 horas da manhã.

Assim que chega, às 8 horas em ponto, Ricardo acessa o e-mail do setor para saber o horário da reunião. A reunião será dali a uma hora – às 9 horas – na sala de reuniões da administração superior. Estarão presentes os chefes dos três níveis hierárquicos superiores ao do setor observado. Ou seja, além de Jonas e Evilásio, estará presente o diretor administrativo do HPP. Ricardo fica aparentemente tenso. Não há referência no e-mail sobre a pauta da reunião ou sobre a presença da superintendência. Entretanto, ele suspeita que alguns pontos

serão os principais na reunião: a postura (insistente) dos indivíduos do GT em sempre sair juntos para executar demandas externas; o comportamento dos indivíduos do GT no ambiente de trabalho; e as novas atribuições.

8 e 15 da manhã. Ricardo estranha o fato de Mauro ainda não ter chegado. Ele nunca se atrasa. É pontual e não falta ao trabalho. Às 8 e 30 da manhã, todos os indivíduos do GT chegam juntos. Cumprimentam o chefe e sem muita conversa iniciam seus trabalhos ainda baseados na agenda de quarta-feira, que foi flagrantemente ignorada. Ricardo comunica que às 9 horas acontecerá a reunião. O GT age com naturalidade (ou com certa indiferença). Mauro pergunta se Ricardo tem alguma orientação ou demanda especial para a qual eles devem dar maior atenção. Ele responde que não e que o foco é cumprir as demandas que não foram executadas na quarta-feira.

9 horas da manhã. Ricardo chega à sala de reunião. Ele não é o primeiro a chegar. Muito pelo contrário! Ele é o último. Toda a AS já está à sua espera. Os três chefes – o diretor administrativo, Evilásio e Jonas – formam um semicírculo de um lado da mesa e do lado oposto, destacada, há uma cadeira vazia. Ricardo pede licença, entra e Jonas indica a cadeira para que ele sente. Evilásio pergunta se Ricardo está apressado. Ricardo responde que não. Eles acham isso bom, pois a reunião será demorada, alertam. O diretor administrativo permanece silencioso enquanto Jonas apresenta a pauta. Ela não é muito diferente do que Ricardo pensou, exceto pelo fato de ser pior do que imaginava.

A administração superior do HPP deixa claro para ele que percebe uma grande “proximidade” entre os indivíduos do GT. A AS enfatiza que já vem notando que sempre que há a necessidade de atender alguma demanda externa pertinente às atribuições do setor observado, os indivíduos do GT preferem realizar o trabalho em conjunto. Eles dizem, em outras palavras, que durante os deslocamentos dentro do ambiente laboral, o GT demonstra para quem quiser ver, sem nenhum cuidado com o comportamento ou palavras, grande intimidade e apreço por estarem juntos, denotando informalidade em suas relações sociais dentro do GT. A AS deixa claro que esse tipo de comportamento não é adequado às regras do HPP. Segundo a AS os indivíduos do GT agem como se estivesse em um shopping passeando ou em um parque de diversões, como crianças. A AS diz que é inadmissível esse tipo de comportamento e que tem certeza que ele contamina os demais profissionais do HPP e, afeta também, o rendimento do setor observado como todo. Fica claro que AS está insatisfeita com a postura dos indivíduos do GT no ambiente de trabalho.

Ricardo contra-argumenta e diz que todas as demandas são atendidas a contento. Ele diz que diariamente as agendas de demandas são elaboradas e repassadas para cada indivíduo

do setor. Evilásio pede números que comprovem isso. Ricardo diz que não possui números que comprovem, mas que eles podem perguntar aos demais indivíduos, colegas de trabalho, do hospital. Todos eles são prova de que o trabalho feito pelos indivíduos do GT atende suas demandas. Os chefes se entreolham, insatisfeitos. Eles parecem não acreditar nas palavras de Ricardo. “Se nós não fazemos melhor é porque as condições de trabalho não permitem e o número de indivíduos no setor é insuficiente. Ao invés de 3, deveríamos ser 4 ou 5 indivíduos além da chefia”, afirma ele. Evilásio diz que isso é um absurdo. Jonas pergunta para Ricardo o que ele quer. “Você quer dar mais tempo livre para os indivíduos (GT) do seu setor passearem pelo hospital?”, ele pergunta também. Ricardo tenta argumentar, mas é interrompido. Finalmente o diretor administrativo fala. Ele diz que falta pulso firme a Ricardo. Diz também que ele deveria comandar o setor. Ricardo estremece e se retorce na cadeira.

O diretor administrativo insiste nessa posição e diz que já percebeu a formação de um “grupo paralelo” dentro do setor observado e que o GT, o suposto grupo paralelo, vive como quer. Ele diz que o GT segue as próprias regras e faz o que bem entende (a AS não chama o GT de organização informal, mas caracteriza o chamado grupo paralelo inconfundivelmente com uma organização desse tipo). A AS entende que esse grupo paralelo é uma ameaça à execução eficiente dos trabalhos, como previsto pela HPP. Para o diretor administrativo, Ricardo tem deixado a desejar enquanto chefe. Evilásio aproveita a oportunidade e afirma energicamente que é ele que é o chefe do setor e não os indivíduos do GT. Jonas pede que Ricardo entenda e faça valer sua posição de chefia. Ricardo permanece calado, incrédulo com o que está escutando.

Muito embora Ricardo saiba que eles não estão enganados, dissimula sua percepção e diz que prestará maior atenção no comportamento do GT para tentar identificar essa tal “organização paralela” e para ver se realmente ela atrapalha/prejudica o desempenho eficiente das atividades ou se, ao contrário, é benéfica ao setor. A AS demonstra desconfiança em relação à fala de Ricardo e diante disso, muda sua postura. A AS, que até então fazia apenas ameaças veladas de dissolução do GT, assume uma postura resoluta e inflexível quanto ao chamado “grupo paralelo”. O diretor administrativo quer a mudança de atitude do GT e acha que isso passa pelo estilo de gestão do chefe do setor observado. Ricardo ouve e pergunta o que isso significa. É Evilásio que responde. Ele determina que Ricardo deve assumir, daquele dia em diante, uma postura de controle rígido e inflexível; que a partir daquele dia não deve aceitar que os indivíduos do GT participem das decisões do setor. Tudo deve ser decidido pela chefia unicamente. Jonas concorda com um meneio de cabeça. O diretor administrativo também concorda.

O diretor administrativo avisa a Ricardo que se a postura do GT se mantiver, ele e o GT receberão advertência por escrito acerca da insistência em manter a postura que eles têm adotado durante o trabalho. E se eles insistirem, as medidas serão mais severas. Jonas quer saber a razão deles agirem assim, uma vez que já foram chamados à atenção. Ricardo acha necessário saber, antes de qualquer coisa, se eles decidiram livremente agir como uma “organização paralela” ou se isso aconteceu naturalmente. Ele diz que vai ficar mais atento ao comportamento dos indivíduos do GT no trabalho e tentará saber se essa “organização paralela” é algo pensado de forma “propositiva” ou se “surgiu espontaneamente”; se simplesmente “aconteceu”. Eles, a AS, escutam desconfiados o que Ricardo fala. Para Evilásio, independente da origem desse comportamento, há desvio de comportamento em relação ao esperado de um servidor público; há um excesso de informalidade que beira o desrespeito e contamina os demais colegas de trabalho, incentivando a informalidade do comportamento dentro do ambiente de trabalho e contaminando os colegas do hospital. Por fim, como forma de se opor à chamada “organização paralela” (organização informal), a AS decide:

- Que Ricardo deve orientar o GT a não percorrer o ambiente de trabalho (hospital) com expressões claras de afetividade (beijos, abraços, afagos, sorridentes etc.);
- Que o GT deve executar demandas de campo individualmente (ou com auxílio de carregadores ou outro profissional terceirizado apenas, quando for o caso);
- Aumentar a carga de trabalho do setor, por conseguinte, do GT, o que significa a transferência de atribuições de outro setor do hospital para o setor observado. Ou seja, o GT será responsável também pelo recebimento, conferência, estocagem e distribuição de determinado tipo de material, além das atividades já realizadas até então. Não foi dado espaço para Ricardo contestar essa decisão;
- Exigir cobertura definitiva durante o intervalo para o almoço, o que acarretará reorganização dos horários livres dos indivíduos do GT, impedindo-os de estarem juntos no horário de almoço (dois devem sair 11 horas e voltar 13 horas do almoço. O outro deve sair 12 horas e voltar às 14), numa tentativa de minar a longa convivência diária do grupo;
- Aumentar o controle direto (Ricardo deve ser mais duro e vigilante. Deve se impor.) e indireto (“visitas” surpresas da AS ou ligações telefônicas para saber “como” e “se” o GT está atendendo as demandas internas e externas do setor, individualmente ou em grupo);

- Aumentar a exigência quanto ao nível técnico e profissional dos resultados apresentados pelo Grupo de Trabalho;
- Exigir maior conformidade às regras do HPP.

Ricardo pouco diz diante dos argumentos apresentados. Ele sabe que as afirmações dos chefes superiores são verdadeiras e para piorar as coisas eles afirmam que recebem frequentes “reclamações” de outros chefes e de colegas de trabalhos dos indivíduos do GT acerca da postura deles dentro do hospital, alegando que se sentem ofendidos com o “excesso de liberdade” do GT. Os nomes de Mauro e Betinna são apontados repetidas vezes como o foco principal dessa postura exagerada e inadequada ao ambiente de trabalho. A AS pergunta se eles são namorados. Ricardo diz que não. A AS quer saber a razão deles sempre estarem abraçados e se beijando. Eles (AS) acham a postura deles escandalosa. Ricardo não sabe explicar. Diz apenas que eles são amigos e que fora do hospital os dois mantêm relacionamentos com outros indivíduos. Betinna é casada e Mauro tem sua namorada. A AS considera um absurdo e um desrespeito a postura dos dois. Ricardo se cala. Não tem nada a dizer. Eles se dão por satisfeitos e avisam que fiscalizarão a implementação das determinações feitas naquela reunião.

A reunião é encerrada. São quase 12 horas. Enquanto sai da reunião, Ricardo fica pensativo e nos diz que não deixou de perceber que a AS não apresentou, como sempre, nenhum parâmetro específico acerca do que eles consideram uma postura adequada e necessária ao ambiente de trabalho para que as atribuições sejam executadas, ou seja, como sempre não há a definição dos fluxos e dos comportamentos de trabalho que o setor deve adotar. Tudo que a AS falou, ela fez de forma genérica e vaga, muito embora tenha feito suas determinações. Parece que, para eles (o diretor, Evilásio e Jonas), o principal é cobrar resultados, controlar a conduta e demonstrar autoridade e “poder”. Ou seja, garantir a subordinação dos indivíduos do GT, conseqüentemente do setor observado. Ou ainda, garantir o cumprimento das regras do HPP, muito embora, essas regras não sejam tão claras e divulgadas.

Ele acredita que a AS devia, no caso do setor observado, estabelecer parâmetros que permitissem a mensuração dos resultados apresentados pelo setor observado na execução do trabalho, tais como: 1. número de demandas recebidas no setor por dia; 2. origem das demandas (saber qual o setor demandante); 3. saber quantas e quais demandas podem ser atendidas internamente ou externamente; 4. número de demandas atendidas (internamente e externamente) por dia; 5. número de demandas não atendidas (internamente e externamente)

por dia; 6. percentual de atendimentos de demandas/dia por indivíduo (internamente e externamente); 7. tempo necessário para o atendimento das demandas diárias (internamente e externamente); 8. recursos necessários aos atendimentos diários das demandas; 9. quais os principais fatores impeditivos para o atendimento de uma demanda etc.

Entretanto, a AS não define e nem permite que os setores definam esses parâmetros. Além disso, Ricardo se pergunta se é possível definir de forma tão objetiva e precisa esses parâmetros no caso do setor observado, uma vez que o volume de demandas recebidas no setor é significativo e os casos se sobrepõem ao sabor da influência e do “jogo de poder” entre os chefes do hospital. Fora isso, ainda há o fato de que um ambiente de trabalho é um lugar dinâmico e impossível de controlar absolutamente, uma vez que se trata de um ambiente feito por indivíduos que se relacionam técnica e socialmente, cuja constituição emocional e psicológica, com suas inclinações, necessidade e limitações, devemos considerar.

Observamos que Ricardo acha que a AS pode acabar cometendo um erro de gestão, uma vez que não tem sido capaz de definir com clareza as atribuições do setor, os métodos de trabalho e a forma de avaliação do trabalho dos indivíduos do GT. Ricardo parece exausto e confuso; são muitas questões delicadas relacionadas ao setor. Pelo que podemos notar, ele não sabe como repassar todo o teor da reunião para o GT. Ricardo chega à sala apenas para dizer que sairá para o almoço; que não poderá voltar no turno da tarde; e que somente na segunda repassará o que aconteceu na reunião. O GT fica apreensivo e não diz uma palavra.

Durante o restante do dia de trabalho os indivíduos do GT se dedicaram ao atendimento das demandas externas que não foram executadas na quarta. Depois, por volta das 16 horas, os indivíduos do GT diminuem o ritmo e decidem fazer expediente interno, na tentativa de “organizar a casa”. Na verdade, cada um deles ficou em sua mesa acessando livremente a internet. O fim do expediente ocorre tranquilo.

06 de novembro de 2017. Segunda-feira. 7 horas da manhã.

Ricardo chega mais cedo. São 7 horas da manhã. Ele precisa pensar na forma como vai repassar as determinações da AS. Quando Mauro chega às 7 e 40 da manhã, Ricardo já estava na sala. Ambos se surpreendem com a presença um do outro. Mauro, pelo fato do chefe já estar na sala quando o hábito dele é sempre chegar 8 horas em ponto, e Ricardo, por sua vez, pelo fato de Mauro voltar a chegar cedo, coisa que não vinha fazendo nos últimos dias. Ambos se cumprimentam.

Mauro não faz questão de ser paciente ou educado. Ele vai direto ao assunto e pede logo informações sobre a reunião da sexta passada. Ricardo sorri sem graça e diz que prefere que os outros indivíduos do GT cheguem para que ele fale de uma só vez, assim todos juntos podem debater as novas “orientações”. Mauro alfineta e ironiza a fala de Ricardo. Mauro diz que não se trata de debater, como Ricardo fala, e sim de aceitar, mas que não será como a AS pensa, ele avisa em tom resoluto. Ricardo pede que ele tenha calma e guarde a energia e opiniões para a hora em que os outros indivíduos estiverem presentes. Mauro fica surpreso com a fala da Ricardo. É possível perceber que Mauro não esperava essa postura inflexível do chefe. Não dele, que sempre tem sido um chefe flexível.

Com relutância Mauro vai para sua mesa, visivelmente contrariado, desconcentrado e agitado com o breve embate mantido com Ricardo. Mauro liga seu computador e navega pela internet. Ainda faltam, pelo menos, 50 minutos até Orleando e Betinna chegarem. Ricardo baixa a cabeça e continua organizando os memorandos com as demandas pendentes e analisando se as rotinas mensais do setor foram executadas eficientemente.

Ricardo percebe que Mauro passa a enviar mensagens pelo celular. Ele cogita se são mensagens para outros contatos ou para os indivíduos do GT, através do grupo virtual do setor, criado no aplicativo Whatsapp⁴. Mauro continua digitando freneticamente no celular e envia sucessivas mensagens. Até a chegada dos outros indivíduos do GT, Ricardo achava que fossem mensagens enviadas para outros contatos de Mauro. Entretanto, assim que Orleando e Betinna adentram à sala, fica claro que eles estavam se comunicando virtualmente, quando Orleando, sem seu tato costumeiro, adentra à sala e se dirige, imediatamente e de forma grosseira, à Ricardo cobrando explicações sobre as novas determinações da AS que o setor e o GT, conseqüentemente, terão que seguir. Ricardo permanece calado. Não olha para Mauro, embora saiba que ele provavelmente foi a fonte da “informação” alegada por Orleando. Ele conhece Orleando há muito tempo e sabe que esse não é o seu comportamento habitual. Entretanto, deixa que ele se expresse para ver até onde ele vai.

Mauro fica desconcertado com a postura de Orleando. Orleando acaba por revelar que até aquele momento Mauro repassava mensagens para ele e Betinna sobre a conversa mantida

⁴ O chefe do setor observado e o GT fazem parte de um grupo virtual de comunicação, criado por Mauro há pelo menos 8 meses, em uma rede social famosa (Whatsapp), para facilitar e tornar ágil a comunicação entre eles. Foi uma excelente ideia e que teve o resultado esperado: realmente facilitou e agilizou a comunicação entre eles. A criação do grupo virtual de comunicação resultou em um aumento diário de atendimentos das demandas externas (não há dados numéricos a respeito). Estas demandas sofriam um grave retardo no atendimento, em razão de um problema básicos de comunicação: o número de ramais de telefones disponíveis não é suficiente para atender todas as unidades organizacionais do hospital. A solução encontrada pela AS foi o sistema de espera/liberação de linha. Entretanto a fila de espera para a liberação de linhas é significativa, retardando a comunicação interna.

com Ricardo logo cedo. Orleando não dá tempo para Mauro e Betinna falarem e confirma a suspeita da chefia quando diz que Mauro repassou para o grupo no Whatsapp a conversa que tiveram. Nesse momento Ricardo descobre que eles mantêm dois grupos virtuais de comunicação: um no qual Ricardo está incluso e outro no qual ele foi excluído, pois ele estava acompanhando o envio das mensagens e até aquele momento não havia nenhuma nova mensagem no grupo virtual do setor (nesse grupo os três indivíduos e a chefia estão inclusos). Isso denota que o GT seleciona quais informações Ricardo pode ou não obter e de quais conversas pode ou não participar.

Embora surpreso e sentindo-se coagido diante da postura do Orleando, Ricardo mantém a discrição e o controle das emoções e da situação. Ele pede que Orleando se acalme e que “termine de chegar ao trabalho”, como costuma falar. Betinna assiste tudo atônita. Também não esperava essa postura nervosa e um tanto descontrolada de Orleando. Mauro se sente desconcertado e pede calma à Orleando, que logo percebe que talvez tenha exagerado. Orleando, pensativo e agora um pouco mais calmo (depois do “desabafo”), dirige-se à sua mesa de trabalho. Ricardo assiste tudo calado e deixa o GT se acalmar.

Minutos depois, com os ânimos mais calmos, o GT é lembrado por Ricardo das rotinas mensais (com datas fixas para execução todos os meses) que ainda não foram executadas. Pede que todos se organizem para dar início ao dia de trabalho. Ele repassa a agenda de cada indivíduo do GT e alerta que devem escalonar os atendimentos externo e que não devem mais andar em grupos maiores que dois indivíduos, e que isso só deve acontecer quando realmente for necessário. Ricardo entrega a agenda de cada indivíduo e comunica que eles devem segui-las à risca. O GT cobra novamente da chefia informações sobre a reunião da sexta passada. Dessa vez é Betinna que fala e diz que eles precisam saber o que aconteceu e porque tanto mistério da parte de Ricardo. Ele diz que em breve eles saberão.

O GT se impacienta e se opõe à postura de Ricardo e à execução das agendas antes de serem informados sobre a reunião. Ele pede que continuem escutando. Na sequência ele diz que percebe que aquele não é o momento ideal para expor as novas “orientações” da AS. E complementa: “em breve será marcada reunião com todos para exposição e debate das orientações”. O GT se entreolha e a chefia retorna à sua mesa e continua seu trabalho. O GT passa a se comunicar virtualmente. Ricardo percebe e espera receber as mensagens, mas, claro, não recebe. Ele confirma (mais uma vez) a existência de outro grupo virtual de comunicação, como ficou claro no início do dia.

Sem seguir a orientação do chefe, o GT sai da sala e como argumento diz que irão chamar os carregadores para executar as demandas externas. Ricardo contra-argumenta e

lembra que os carregadores só estarão disponíveis no turno da tarde. Então o GT diz que eles mesmos atenderão as demandas. Ricardo analisa o argumento. O argumento é capcioso. Ele sabe do atraso no atendimento das demandas e que eles precisariam dos carregadores se fossem um de cada vez para o campo. Entretanto, sem carregadores, eles precisam ir juntos, dessa forma burlando inteligentemente a orientação da AS. O GT deixa Ricardo sem saída. Ele aceita a argumentação do GT ao mesmo tempo em que entende claramente que terá problemas com a implementação das novas orientações da AS.

Eles saem para atender as demandas e passam quase toda a manhã nos trabalhos externos. Voltam apenas quando é hora do almoço. Conversam pouco com Ricardo. Apenas o necessário e previsto formalmente. O dia de trabalho transcorre sem muita comunicação entre Ricardo e o GT. Eles voltam depois do almoço e saem novamente para tentar finalizar a execução das demandas acumuladas. O GT trabalha em grupo, numa flagrante resistência à orientação de Ricardo. Eles retornam no fim do turno da tarde, juntos e sorrindo, com tempo apenas para desligar os computadores e ir embora. Enquanto fazem isso Ricardo pergunta se eles obtiveram sucesso. Eles dizem, displicentemente, que sim e se vão. Ricardo fica na sala, sozinho e pensativo.

07 de novembro de 2017. Terça-feira. 8 e 10 da manhã.

Quando Ricardo chega à sala do setor, Mauro já havia chegado. Da porta, ele cumprimenta Mauro, que responde com um meneio de cabeça. Na sequência Ricardo pede desculpas pelo pequeno atraso. Mauro sorri e diz “sem problemas”. São 8 e 10 da manhã.

Antes de Ricardo conseguir fechar a porta da sala, Orleando e Betinna chegam, entram e também cumprimentam todos. Ricardo sente que o clima no setor está um pouco melhor. Ele pergunta se todos estão bem e como foi a noite anterior. Todos dizem que foi uma noite boa.

Ricardo aparenta um pouco de surpresa com tanto bom humor, embora saiba que o GT sempre trabalhe animado e com boa disposição. Entretanto, ele suspeita que o GT assumiu essa postura para conseguir as informações que deseja e para não criar um atrito entre eles. Aproveitando a postura do GT, Ricardo avisa que antes de repassar as agendas e averiguar a execução das demandas do dia anterior fará breve reunião para repassar as “orientações” da AS. Todos concordam.

Ele fecha a porta por dentro e todos tomam seus lugares ao redor da mesa de reunião do setor. Em 15 minutos, Ricardo repassa as determinações da AS e a reação do GT o deixa

novamente surpreso. O GT não esboça nenhuma reação negativa e diz, através de Mauro, que fará o máximo possível para se adequar ao solicitado pela AS. O GT apresenta apenas a preocupação quanto à melhora nas condições de trabalho que é necessária à implementação das determinações da AS e as expõe, numa negociação claramente velada e indireta, como se barganhasse:

- O GT diz que o setor precisa ganhar um novo assistente e que eles querem participar da seleção; o GT diz que pode ser um almoxarife ou mais carregadores. Segundo os indivíduos do GT isso permitirá uma melhor divisão das atividades e permitirá que as demandas de campo sejam atendidas individualmente (ou com auxílio de carregadores ou outro profissional terceirizado, apenas quando for necessário);
- O GT concorda com a afirmação da AS e diz, através de Mauro, que ficará vigilante para não percorrer o hospital com expressões claras de afetividade (beijos, abraços, afagos, sorridentes etc.). Nesse ponto, Betinna é o único indivíduo que se mostra um pouco incomodado com a fala de Mauro e com a posição do GT. Betinna parece discordar. Ela faz trejeitos de desacordo com a boca. Ela revira os olhos e por repetidas vezes retorce os lábios;
- O GT concorda com o repasse das novas atribuições (ficou decidida a transferência de atribuições de outro setor do hospital para o setor observado. Agora o GT será responsável também pelo recebimento, conferência, estocagem e distribuição de determinado tipo de material, além das atividades já realizadas até então), desde que seja concedido ao setor um espaço adequado de estocagem de material; o GT acha que isso vai melhorar o controle das atividades do setor e resolver as indisposições com o setor de onde foram retiradas as atribuições;
- O GT aceita tornar oficial e definitiva sua atuação/cobertura, para atendimento de demandas, durante o intervalo para o almoço, o que acarretará reorganização dos horários livres dos indivíduos do GT. O GT inclusive diz que permanecerá como está: Mauro e Betinna saem 11 horas e voltam 13 horas do almoço; Orleando sai 12 horas e volta 14 horas; restando apenas uma hora descoberta (intervalo entre 12 e 13 horas);
- O GT concorda com o maior controle e inclusive convida a AS a participar das execuções das demandas eventualmente, a fim de que possam compreender as dificuldades do GT;
- O GT solicita que a AS faça maior investimento nele (GT) e treine os seus indivíduos (com cursos, seminários, palestras etc.) para que GT possa oferecer melhor nível técnico e

profissional nos resultados de trabalho apresentados, bem como maior conformidade às regras do hospital;

- O GT cobra da AS a definição clara das atribuições do setor, os métodos de trabalho e a forma de avaliação do trabalho dos indivíduos do GT.

Ricardo não acredita no que está ouvindo. O GT não esboça nenhum descontrole ou reações negativas. Os indivíduos do GT parecem ter debatido e estudado previamente as respostas dadas às determinações da AS. Ricardo não acha isso impossível, uma vez que o grupo como um todo já havia debatido quase todos aqueles pontos, embora de forma bem mais acalorada e com menos precisão. O GT pergunta se Ricardo já repassou tudo. Ele diz que sim. O GT pede para dar início ao dia de trabalho e pede que a chefia defina as agendas.

Fica claro nesse momento que as posições de comando se invertem no setor. O GT parece comandar Ricardo. Ele percebe e não se importa com essa troca dinâmica de papéis no setor pois, pelo que foi possível observar até agora, Ricardo acredita que essa alternância no comando é salutar e funciona com válvula de escape para aliviar as tensões internas do GT, que eventualmente se sente no comando da situação. Ele prefere utilizar esses momentos a seu favor e então faz o que o GT pede: avalia quais demandas foram atendidas no dia anterior e constata que poucas foram realizadas. Diante disso, ele faz as agendas e entrega aos indivíduos do GT.

Ao longo do dia, o GT realiza os atendimentos internos e no turno da tarde atende as demandas externas, de forma individual. No que se refere às atividades diárias internas do setor, o GT as executa demonstrando entrosamento e diligência. O GT não reclama e se atém unicamente ao trabalho do setor (transferências, recolhimentos, entrega de materiais, inserção de dados no sistema de gestão e controle, expedição de documentos etc.). Desconfiado, Ricardo acompanha e analisa a postura do GT, que parece muito conformado com as novas determinações da AS.

Nos horários livres, o GT confraterniza animadamente, mas deixa Ricardo de fora. Reporta-se a ele apenas para tratar de assuntos de trabalho. Quando não estão juntos, Ricardo percebe que eles se comunicam virtualmente. Ele acha que deve ser através do novo grupo criado no Whatsapp. Isso coincide com o fato de que nenhuma mensagem dos indivíduos do GT foi postada recentemente no grupo virtual do qual Ricardo faz parte. Nem mesmo as mensagens que Ricardo havia enviado foram respondidas. Ele acha que foi “excluído” do GT ou que na verdade nunca fez parte, fato que o deixa preocupado.

O GT apresenta as agendas ao final do dia. Todas as demandas foram atendidas. É possível notar que Ricardo fica admirado, satisfeito e pensativo ao mesmo tempo. Depois do desentendimento que tiveram quando ele expôs as exigências da AS, os indivíduos do GT tornaram-se mais atenciosos e técnicos na execução das atividades e evitaram retrabalho, o que redundou no aumento da produtividade, em primeira análise. Ricardo tenta analisar a situação para entender o que aconteceu. A mudança foi muito repentina e o leva a pensar que o GT sempre teve condições de trabalhar dessa forma e que outro motivo (ou motivos) o levou a ter resultados que poderíamos considerar “dentro da média”.

O dia termina sem muitas mudanças no comportamento do GT.

08 de novembro de 2017. Quarta-feira. 8 horas da manhã.

Quando Ricardo chega e o dia de trabalho começa, às 8 horas, todo o GT já está na sala do setor. Ele dá bom dia e pergunta o que houve para todos estarem tão cedo reunidos e já trabalhando.

O GT diz, através do Mauro, que pensaram muito sobre as determinações da AS e concluíram que elas podem na verdade tornar o trabalho do setor muito melhor. Orleando confirma o que diz Mauro e, olhando para Betinna, afirma que agora, com as novas atribuições, o setor não enfrentará os habituais embates com relação às atividades de recebimento, conferência, estocagem e distribuição dos materiais. Betinna concorda e diz que agora será melhor; que o controle ficará melhor.

Orleando continua e diz que o GT conversou longamente e que realmente precisam mudar sua postura de trabalho e atuar de forma mais técnica e profissional. Orleando aponta Mauro como uma referência para o GT. Betinna concorda e diz que talvez eles não tenham dado o acabamento técnico necessário ao trabalho do GT e isso tenha gerado uma impressão “errada” nos colegas de trabalho no hospital. Mauro agradece ser indicado como referência e concorda com os outros indivíduos do GT.

Ricardo está surpreso e animado com a postura de todos. Ele concorda com o que eles disseram, mas lembra ao GT que essa transferência de atribuições traz um “problemão” para o setor: a necessidade de um espaço adequado de estocagem dos materiais que antes eram recebidos pelo outro setor (a quem pertenciam as atribuições transferidas). Ricardo entende que sem esse espaço adequado de estocagem se torna “impraticável” a transferência das atribuições, embora tenha sido uma determinação da AS.

Betinna diz que se antecipou à preocupação de Ricardo quanto à falta de espaço e que falou com outro profissional do hospital acerca do problema. Esse indivíduo, um técnico terceirizado de manutenção de equipamentos do HPP, André, indicou um espaço subutilizado pelo setor de engenharia clínica (SEC) e que poderia ser compartilhado pelos dois setores. Ricardo gostou muito da ideia, mas ficou em dúvida quanto à aceitação do chefe do SEC. Ricardo acha que ele não aceitará.

Orleando diz que falará com o chefe do SEC para ajudar a convencê-lo e pergunta se o chefe quer ver o espaço mencionado por Betinna. Ricardo diz que sim. Betinna vai buscar a chave que está com André, o técnico terceirizado. Depois, com a chave em mãos, o GT e Ricardo se encaminham ao espaço de estocagem subutilizado. Ricardo permanece surpreso com a postura proativa, diligente e dedicada do GT, e quando todos chegam ao espaço ele afirma que o lugar é ideal para o setor.

Depois que todos voltam para a sala, Ricardo comunica que falará com o chefe do SEC e sai. Minutos depois volta e diz que como havia falado ele (o chefe do SEC) não aceitou compartilhar o espaço de estocagem. Mesmo quando Ricardo alegou que os materiais que eles estocavam no referido espaço eram velhos e possivelmente não seriam mais úteis ao hospital. Mesmo assim, o chefe do SEC se negou a compartilhá-lo com o setor observado.

Betinna diz que vai falar novamente com André para ver se ele consegue mudar a posição de chefe do SEC. Ricardo não se opõe, embora ache perca de tempo. O GT conversa animadamente sobre a possibilidade de ganhar um espaço adequado de estocagem de material, haja vista que até aquele momento eles não contam com um. Depois disso, as agendas são repassadas e o GT dá início ao dia de trabalho. O pior parece ter passado. O GT está reagindo bem às determinações da AS. O ânimo geral do GT está muito bom. Ricardo acha que os problemas agora são de ordem estrutural: como implementar as determinações em sua totalidade e saber lidar com suas consequências, uma vez que elas afetarão o trabalho do setor. Sem nenhuma novidade nas horas seguintes, o dia transcorre de forma calma.

09 de novembro de 2017. Quinta-feira. 8 horas da manhã.

Novamente, quando Ricardo chega ao setor, todos os indivíduos do GT estão trabalhando concentradamente e desta vez contam com a participação de André, técnico terceirizado que tem tentado ajudar o setor observado na negociação para compartilhar um espaço adequado de estocagem de material com o SEC.

Eles já estão envolvidos no atendimento de uma demanda importante. O SEC está envolvido na tarefa. André demonstra ser muito solícito e dedicado. Ricardo dá bom dia para todos e entra. Todos respondem e ele pergunta o que está acontecendo. Orleando explica que são demandas do Centro Cirúrgico (CC). Betinna fala que o pedido chegou de “última hora” e Mauro completa dizendo que mesmo assim será “fácil de resolver”. Ricardo sabe que demandas “surpresas” são mais do que comuns no dia a dia do setor. Ele aprecia a postura proativa e diligente do GT.

Ricardo então se dirige à sua mesa, chama Betinna e pergunta se todas as pendências das últimas semanas foram definitivamente atendidas e se os problemas apresentados pelos setores foram solucionados (ele tem compartilhado com Betinna a responsabilidade de apreciar as demandas e distribuí-las entre os indivíduos do GT). Betinna diz que sim; todas as demandas que estavam em atraso foram executadas, com poucas ressalvas (uma ou outra cujo atendimento em sua integralidade não foi possível).

Enquanto isso, entre Mauro, Orleando e André o debate para solucionar o problema do CC continua e parece que o técnico tem apresentado boas ideias para solucionar o problema, pois não se trata de um simples recolhimento ou substituição de material. Depende também da logística de substituição, uma vez que o CC está em pleno funcionamento. A questão é: a que horas realizar o recolhimento e a substituição? Tudo tem que ser muito rápido, de forma a não atrapalhar o funcionamento do CC. O debate continua. Calados, Ricardo e Betinna observam o entrosamento dos três indivíduos no debate.

Betinna, em tom de brincadeira, diz que André deveria trabalhar com eles no setor observado e que eles estão realmente precisando de um novo indivíduo. André diz que “seria uma boa”, mas que certamente não será liberado. Ela continua a descontração e fala que ninguém liberaria um profissional competente como ele. Todos riem e “por uma boca” só dizem “com certeza!”. O clima dentro do setor é amistoso e positivo.

Ricardo se volta para Betinna e pergunta se há alguma novidade com relação ao espaço de estocagem. Betinna diz que não. Entretanto, ela avisa que mais tarde falará como o chefe do SEC. Ricardo concorda e junto com Betinna define as agendas. As agendas são distribuídas e o GT se organiza para atender no turno da manhã as demandas internas e estabelece o cronograma de atendimento para o turno da tarde. O GT avisa a chefia que há pelo menos dois casos nos quais será necessária a participação de dois indivíduos do GT, além dos carregadores. Ricardo concorda e pede que todos do GT fiquem vigilantes à postura profissional que precisam apresentar pelos corredores do hospital. Betinna apresenta o

costumeiro retorcer de lábios, como se não concordasse, mesmo assim com um aceno de cabeça, diz que concorda. Orleando e Mauro se limitam a dizer “ok”.

Percebendo a insatisfação dissimulada de Betinna, Ricardo lembra que os indivíduos do GT devem procurar preservar aquela formação profissional e que o setor observado é privilegiado pelos profissionais com os quais conta diariamente. Mauro fica visivelmente satisfeito. Orleando concorda e diz que todos ali têm sorte pelo clima de trabalho que vigora no setor. Entendendo que o chefe está enviando um recado para ela, Betinna também se compromete a ficar vigilante. Ricardo e o GT parecem estabelecer um acordo de convivência. André assiste a tudo e diz que “é muito legal” um grupo como o do setor observado e complementa dizendo que se fosse possível mudaria a lotação e passaria a fazer parte do GT. Os indivíduos do GT ficam animados e dizem que ele deve tentar. Mas André diz que isso é praticamente impossível com o chefe que tem. Todos riem.

Ricardo muda de assunto e diz que todos devem iniciar as atividades. Eles concordam e iniciam seus trabalhos. André diz que mais tarde trará novidades quanto ao trabalho no CC e sobre o compartilhamento do espaço de estocagem com o SEC. Ricardo agradece. André vai embora. Ricardo então chama Mauro para trabalharem juntos em uma tarefa e Mauro pergunta se pode ser mais tarde, pois ele tem que atualizar o sistema de controle do setor. Ricardo concorda e aprecia a postura de Mauro, que se compromete a ajudá-lo assim que terminar.

O dia transcorre sem problemas. O GT executa diligentemente as demandas e tem demonstrado disposição para cumprir as determinações da AS que, aliás, tem se mantido em silêncio desde as novas determinações.

No final do dia de trabalho, o chefe agradece a dedicação de todos. Os indivíduos do GT agradecem de forma profissional e se despedem. Ricardo nota que há algum tempo o GT não utiliza seu jargão preferido quando se aproxima o fim de semana. Muito pelo contrário. Depois dos dias de tensão pelo qual o setor passou, o GT tem apresentado resultados realmente significativos, técnica e profissionalmente melhores que os resultados apresentados no início da sua atuação como grupo.

10 de novembro de 2017. Sexta-feira.

Não foram feitas observações neste dia.

11 de novembro de 2017. Sábado. Por volta de 10 e 40 da manhã.

Por volta de 10 e 40 da manhã Ricardo, Mauro e Orleando recebem mensagem de Betinna através do grupo virtual mantido no aplicativo Whatsapp. Betinna avisa que na segunda todos terão uma surpresa. Curioso, Ricardo pergunta do que se trata. Betinna faz suspense. Mauro e Orleando reagem à mensagem de Betinna. Eles querem saber do que Betinna está falando. Orleando brinca e diz “você tem que dizer já!”. Ela resiste, diz que só na segunda saberão e na sequência envia fotos do espaço de estocagem em negociação com SEC para compartilhamento.

Mauro imediatamente reconhece o lugar fotografado por Betinna. Ele pergunta a Betinna se é o que ele está pensando e ela diz “eu não sei o que você está pensando”. Todos riem. Nas fotos, é possível notar a porta de acesso ao referido espaço, tão discutido na última semana. Logo na entrada, ao lado da porta de metal e vidro, estão empilhadas muitas caixas vazias, equipamentos velhos, materiais para descarte, parte da reserva técnica de equipamentos etc. É possível ver o chão molhado próximo da porta de acesso, como se tivesse sido lavado. Orleando diz que Betinna nem precisa mais dizer nada que eles já sabem onde ela está.

Betinna sabe que deixou Ricardo, Orleando e Mauro surpresos. Eles perguntam se ela foi trabalhar em pleno sábado. Betinna sorri, diz que está fazendo uma “faxina” e que não está só. Junto com ela está André, do SEC. Ricardo fica admirado. Mauro e Orleando insistem em pedir que Betinna “abra o jogo”. Ela diz que não; que “só segunda”! Betinna envia a mensagem “tchau” e fica off-line.

Ricardo, Orleando e Mauro pouco conversam. Eles apenas concordam que “é o jeito esperar”. Todos ficam off-line. Importante destacar que esse relato foi feito pelos indivíduos do GT no dia seguinte.

13 de novembro de 2017. Segunda-feira. 8 horas da manhã.

8 horas em ponto. Ricardo, Orleando e Mauro chegam ao setor. Se tivesse combinado, diz Orleando, talvez não fosse tão sincronizado. Todos riem. Ricardo sabe que o motivo de toda aquela pontualidade e animação é saber o que Betinna andou fazendo no hospital no fim de semana. Ricardo aproveita o momento bom e diz que acha que Betinna deve trazer novidades que vão ajudar o setor a alcançar um desempenho mais eficiente.

Orleando e Mauro se entreolham e concordam, mas Mauro brinca e pergunta para Ricardo o que afinal é eficiência no caso do setor observado. Mauro acha que por mais que o

GT trabalhe da melhor forma possível, diante de tantas limitações, usando da forma mais inteligente possível o que dispõem e alcançando, na avaliação do GT, uma produtividade elevada de atendimentos das demandas externa e interna, a AS sempre acha que não é o suficiente. Mauro comenta que já ouviu dizer pelos corredores do HPP que a AS acha que o GT é incompetente. Orleando concorda e acha que o setor vive em busca de um desempenho perfeito e que não passa de ilusão, uma vez que a AS não define com precisão as atribuições e nem o método de trabalho para a execução das atividades do setor. Mauro complementa Orleando e diz que sem parâmetro de desempenho definido, a AS não pode avaliar se GT foi ou não eficiente; se é ou não é competente. O clima fica tenso. A expressão facial dos três muda.

Ricardo fica atônito. Não esperava essa reação defensiva de Mauro tão cedo. Eles acabaram de chegar. Ricardo não contra-argumenta e não tem alternativa, a não ser concordar. Ele sabe que a AS não tem conseguido definir com clareza as atribuições nem o método de trabalho para execução das atividades do setor. Esse fato gera falta de acabamento técnico e profissional dos resultados apresentados pelo GT, bem como, contribui para o descontrole na gestão, mal-estar, desentendimentos e comprometimento das relações entre os setores do hospital e das relações de trabalho, pois as atribuições se confundem ou se interpenetram com frequência.

Ricardo fica pensativo enquanto abre a porta da sala. Mauro e Orleando percebem que fizeram ele pensar um pouco sobre tudo que vem ocorrendo no setor. Quando entram na sala, todos percebem que Betinna ainda não chegou. Entretanto, todos sabem que o horário oficial de Betinna é a partir de 8 e 30. Eles se dirigem para suas mesas. Ricardo deixa de lado a tensão ocorrida e resolve avaliar a semana anterior de trabalho, o atendimento das demandas e inicia a definição das agendas. Mauro e Orleando preparam-se para trabalhar.

Os dois são chamados e recebem suas agendas de trabalho para o dia. Depois disso, Ricardo pede que eles abram o e-mail do setor e vejam se há alguma solicitação enviada eletronicamente. Mauro acessa o e-mail, mas não há nenhuma solicitação. Orleando faz o mesmo e confirma que não há nada novo. Achando isso bom, o chefe pede que eles comecem os trabalhos internos e, caso seja possível, atendam alguma demanda externa que não dependa dos carregadores.

Orleando e Mauro concordam. Entretanto, Mauro pede para aguardar a chegada de Betinna. Mauro sabe que, assim como eles, Ricardo também está curioso para saber o que aconteceu. Relutante, Ricardo concorda. Enquanto esperam, ele pede que Mauro não esqueça a implementação do sistema de controle do setor. Mauro diz que está fazendo o possível, mas

que é necessário o envolvimento de todos do setor, inclusive do chefe para que a implementação aconteça de verdade.

Ricardo sente uma leve resistência em Mauro. Orleando percebe o retorno da tensão entre os dois e intervém. Orleando diz que ajudará Mauro e que Betinna também já está ajudando na implementação do sistema. Ricardo compreende o que Orleando está fazendo e aproveita para acalmar os ânimos. Ele fica alerta, pois o humor do GT parece que mudou novamente, embora pareça que dessa vez eles, os indivíduos do GT, estejam mais cuidadosos na expressão do que sentem e pensam.

8 e 30. Betinna chega. Todos se levantam de suas cadeiras ao mesmo tempo. Betinna entra na sala sorrindo e perguntando o que está acontecendo. Entre risos, todos caminham em direção a Betinna. A tensão parece que desapareceu. Ricardo pergunta o que Betinna tem para contar para eles sobre o sábado passado e sobre o espaço de estocagem de material. Betinna sorri e tira do bolso uma chave e balança na frente dos olhos admirados de Ricardo, Mauro e Orleando. Ricardo diz não acreditar. Ela diz que ele pode acreditar sim. Betinna exclama “o espaço é nosso agora!”. Todos comemoram e querem logo ir ver o novo espaço.

Quando chegam lá, os três ficam admirados. A sala foi lavada. Os materiais velhos e para descarte foram retirados. Duas grandes estantes foram montadas e os materiais que permanecerão no local (reserva técnica) foram organizados nas prateleiras e no restante do espaço. O novo espaço tem pelo menos 15 m². Não é grande coisa, mas eles acham melhor do que nada. Todos comemoram. A harmonia parece voltar novamente. Ricardo parabeniza Betinna e diz que o mérito é todo dela, mas quer saber por que Betinna não avisou todos com antecedência, pois assim eles teriam ajudado.

Betinna diz que queria fazer surpresa. E ela não se esquece de dizer que André foi o grande responsável pela conquista do espaço de estocagem que agora será chamado de Posto de Recebimento (PR). Betinna diz que André e ela conseguiram convencer a chefia do SEC a ceder o local, com a condição de compartilhá-lo quando fosse necessário. Essa ideia do compartilhamento foi aprofundada por André que foi habilidoso ao conversar com o chefe do SEC. Ricardo concorda em compartilhá-lo. Ele recebe a chave do recém-batizado Posto de Recebimento (PR) das mãos de Betinna. Mauro fica dando voltas pelo PR, olhando minuciosamente os detalhes do lugar. Orleando pergunta se ele já está procurando defeitos e ele diz “não enche!”. Eles riem e todos passam a fazer o mesmo que Mauro: eles ficam mais algum tempo andando dentro do PR, analisando os detalhes e depois retornam à sala do setor.

Ricardo entende que agora as agendas precisam ser redefinidas. Ele faz isso rapidamente e coloca como prioridade levar todos os materiais recebidos e estocados na sala

do setor para o PR⁵. Ricardo vai buscar o carrinho de transporte e ele mesmo inicia o transporte das caixas. O GT fica assustado, pois não esperava que Ricardo fosse executar o trabalho. O GT achou que o trabalho fosse ser executado pelos carregadores no turno da tarde. Ricardo diz que não há tempo a perder e continua a empilhar as caixas no carrinho. Ele sai com o carrinho lotado de caixas e leva todas para o PR.

Mauro, Orleando e Betinna se entreolham e ficam sem saída. O GT passa a organizar as caixas para continuar a retirada e quando Ricardo volta eles decidem se revezar na execução. Ricardo participa de mais algumas viagens para transportar as caixas. Depois ele passa apenas a receber as caixas dentro do PR para organizá-las nas prateleiras das estantes. Observamos que Ricardo percebe que sua postura colocou todos do GT em movimento. Ele fica satisfeito e não deixa de ver que Mauro o observa enquanto ele se dedica ao trabalho manual de fato. Ricardo percebe que Mauro ficou satisfeito em vê-lo “botando a mão na massa”. Observamos que ele (o chefe) entende que sua participação direta na execução das atividades pode ter um efeito positiva na condução do GT. Talvez Mauro, Betinna e Orleando tenham a impressão de que a chefia “só sabe dar ordens” e “não faz nada”. Mauro percebe que está sendo observado e pergunta para o chefe se há algum problema. Ricardo diz que não. Eles voltam ao trabalho.

Depois que o GT levou todas as caixas para o PR, eles voltam para a sala e são parabenizados pelo empenho, depois do que, recebem suas agendas de trabalho para o dia. Mauro e Betinna estão exaustos e muito embora Orleando pareça “elétrico”, eles pedem para descansar um pouco. Ricardo concorda e convida todos para um café no refeitório. O GT se anima e todos vão para o refeitório. Satisfeitos, eles brincam animadamente entre si. Ricardo tenta participar. O GT aceita e partilha café e bolo com ele.

20 minutos depois do momento de descontração no refeitório, o GT está empenhado nos trabalhos internos (elaborar e enviar memorandos, despachos, atualizar controle de materiais, alimentar o sistema com novas aquisições etc.) e Ricardo acompanha as execuções do trabalho diário com discrição e atenção. Percebemos que ele não quer chamar a atenção do

⁵ Depois que ficou definido pela AS o repasse de novas atribuições para o setor observado, foi recebido um grande volume de materiais novos adquiridos dos fornecedores, entretanto o setor não possuía espaço para estocar esses materiais (todos os materiais recebidos eram recebidos, conferidos, estocados e dispensados por outro setor do HPP). A solução foi estocar na sala de trabalho do setor. Essa decisão, que na verdade foi uma consequência da decisão da AS, foi adotada sem que outra saída imediata fosse pensada. A sala do setor observado ficou repleta de caixas, dificultando sobremaneira a circulação de indivíduos e o trabalho interno diário. Esse fato desmotivou o GT. O GT conclui que a AS não teve dimensão das consequências de sua decisão, muito embora o GT concorde com a AS quanto à melhora no controle dos materiais recebidos, conferidos, estocados e dispensados, e que são de responsabilidade do setor. Os visitantes e colegas de trabalho, antes do PR, brincavam e diziam que “aquele ambiente não eram mais uma sala de trabalho e sim um depósito”. O volume de caixas recebidas é tão grande que duas das cinco mesas do ambiente ficavam totalmente ocultas/escondidas depois que as caixas eram empilhadas. Para ver os indivíduos que trabalham nelas, era necessário contornar as pilhas de caixas.

GT. No turno da tarde, o GT continua a execução das atividades. Seguindo as determinações da AS, as demandas são atendidas por um indivíduo apenas e pelos carregadores, quando é necessário. Embora isso, GT sempre tira, no turno da tarde principalmente, 30 minutos de intervalo e os indivíduos ficam reunidos na área externa à sala. Ricardo é eventualmente convidado a estar com eles.

O dia termina tranquilamente. Em horários diferentes os indivíduos do GT encerram seu dia de trabalho. Todos repassam a agenda para a chefia. Nem todas as demandas são atendidas (por motivos diversos) e são agendadas para o dia seguinte.

14 de novembro de 2017. Terça-feira. 8 horas e 15 minutos da manhã.

São 8 e 15 da manhã. Ricardo ainda não foi à sala do setor. Ele inicia o dia de trabalho dentro do Posto de Recebimento (PR) e constata que ainda precisa completar a estrutura das estantes. Em uma delas ainda faltam dois patamares (suporte de madeira) para colocar os materiais. Depois de alguns minutos organizando melhor o PR, Ricardo segue para a sala do setor.

Quando chega à sala, ele encontra todos os indivíduos do GT reunidos (em círculo). São 8 e 30 da manhã. Eles conversam seriamente. Parece um debate. Ricardo percebe que eles estão decidindo algo e escuta um pouco da conversa antes deles pararem de conversar. O GT conversa sobre a necessidade de mais um assistente no setor. O GT parece discutir se é uma boa ideia deixar outro indivíduo entrar para o setor. Eles param de conversar quando escutam o bom dia do chefe.

Todos respondem bom dia e a formação se desfaz assim que Ricardo adentra à sala. Ele fica um pouco sem graça. Todos os indivíduos do GT seguem para suas mesas. Ele então decide que deve conduzir os assuntos do setor com clareza e abertamente; percebemos que Ricardo entende que se esse hábito do GT em “guardar segredos” e tomar decisões sozinho continuar o setor será prejudicado. Então ele decide perguntar se eles estavam conversando sobre a vinda de um novo indivíduo para o setor. Todos do GT se entreolham desconfiados e Mauro, como de costume cruza os braços, assume a fala do GT e diz que sim.

Ricardo quer saber a opinião de cada indivíduo. O GT resiste e diz que ainda estão pensando a respeito. Mauro diz que ainda estão discutindo. Ricardo lembra para todos do GT que o aumento das atribuições e do volume de demanda por dia não deixa outra saída para o setor, a não ser a de encontrar outro indivíduo para trabalhar com eles. Orleando pede que Ricardo pense melhor, pois para ele um novo indivíduo pode trazer mais problemas do que

soluções para o setor. Ricardo pede a opinião de Betinna e, muito embora ela diga que ainda não tem uma posição definida, ela concorda com o que ele (Ricardo) falou. Orleando e Mauro ficam atônitos. Ao que tudo indica não esperavam que Betinna apoiasse a posição de Ricardo.

Ricardo percebe a tensão entre eles. Betinna olha para Orleando e Mauro, e explica que se o ritmo de trabalho continuar aumentando, no próximo ano o setor não conseguirá concluir os trabalhos como devem ser feitos e como a AS vem cobrando (com melhor acabamento técnico e profissional). Mauro fica pensativo e quando tenta falar, Orleando interrompe e pede que essa discussão fique para outra hora, afinal já são 9 horas da manhã e o dia de trabalho tem que começar. Ricardo concorda e decide repassar as demandas com cada indivíduo do GT. As agendas são elaboradas e o trabalho começa.

Orleando inicia a cobrança das entregas atrasadas de materiais novos (novas aquisições). Essa é uma das atividades repassadas para o setor deles, depois da decisão da AS. Orleando ficou responsável por essa atividade, mas resistiu no início. Ele não se achava capaz de realizar o trabalho. Entretanto, Ricardo discordou da posição de Orleando que tem apresentado grande produtividade na execução dessa atividade. As cobranças trouxeram resultados comprovados. Orleando acha que a regularização das entregas de novos materiais pode ter alcançado “90%” se comparado ao trabalho do setor anterior (esse percentual foi definido por ele sem nenhuma técnica). Segundo Orleando “dá pra ver que a coisa melhorou apenas observando que agora são pouquíssimos atrasos nas entregas”.

Mauro e Betinna estão empenhados em regularizar a utilização do sistema de controle interno e ficam concentrados nessa atividade, inserindo os dados de cada material no sistema durante quase toda a manhã. Ricardo percebe que o GT tem procurado se adequar às determinações da AS. Para não atrapalhar o desenrolar das atividades do dia, ele então avisa que ficará responsável por atender ao telefone e ver os e-mails.

No turno da tarde, às 5 horas, depois de concluídas as atividades externas, Ricardo aproveita um momento de descontração e descanso e chama o GT para discutirem a vinda de outro indivíduo para o setor. Ele chama todos e o GT se aproxima. Betinna é a primeira a falar. Ela continua favorável à vinda de um novo indivíduo para o setor e parece que ao longo do dia de trabalho convenceu Mauro. Mauro, agora com outra opinião, diz que Betinna tem razão e que o setor observado deve pensar na vinda de outro indivíduo para ajudar nos trabalhos que eles executam. Orleando continua contrário à ideia e dessa vez é bem mais específico.

Ele diz que o GT está muito afinado/entrosado e que todos se “entendem muito bem”. “Qual a garantia que esse novo assistente vai trazer benefícios?”, Orleando pergunta. Ele diz

que o setor não sabe quem será esse novo indivíduo e que ele pode ou não se encaixar na dinâmica do GT. Orleando acha que o novo indivíduo pode atrapalhar o andamento das atividades e estragar o relacionamento dos indivíduos do GT. Ricardo escuta e instiga Orleando para que ele fale mais. Orleando diz que não acha correta a vinda de um novo indivíduo porque a AS pode querer aproveitar a vinda dele e tirar um dos indivíduos do GT e isso não é uma boa coisa. Orleando lembra a todos que a AS já tentou algumas vezes retirar Mauro do setor para enviá-lo para o setor de contabilidade. Ele lembra também que a AS acha que o setor observado não precisa de tanta gente para cumprir suas atribuições. Orleando então pergunta “e se a AS aproveitar a vinda de um novo assistente e retirar o Mauro daqui? Ou então me tirar daqui?”. Mauro e Betinna se olham e ficam pensativos. Eu percebo que Orleando plantou uma dúvida na cabeça deles. Ricardo, também fica pensativo. Ele baixa a cabeça e olha em direção ao chão, como se procurasse alguma resposta para dar para Orleando, mas não diz nada.

Orleando é tão incisivo em seus argumentos que Mauro e Betinna mudam de ideia e o apoiam no seu posicionamento. Ricardo pede que o GT se abra às mudanças e que lembrem que o próximo ano será assoberbado de demandas, por conta do aumento de atribuições do setor. Mesmo assim o GT mostra-se firme em sua posição. Ricardo fica preocupado com a postura de autoproteção do GT e nota que o momento não é favorável para continuar a discussão. Para ele essa postura é mais um indício do chamado “grupo paralelo” apontado pela AS.

Amanhã é feriado. Um bom intervalo para o GT respirar. Ricardo dispensa todos do GT, mas antes diz para eles que espera que todos repensem suas posições. Eles sorriem e saem. Talvez de cabeça fria todos mudem de ideia. Percebemos que Ricardo também precisa pensar. Ele precisa encontrar um caminho para utilizar esse “grupo paralelo” a favor do setor.

15 de novembro de 2017. Quarta-feira.

Feriado.

16 de novembro de 2017. Quinta-feira. 8 horas da manhã.

8 horas. Hoje é um dia diferente, posterior a um feriado bem no meio da semana. A impressão que temos é que a semana começa na quinta e termina na sexta. Uma semana de dois dias: segunda e sexta. Quando Ricardo entra na sala todos estão concentrados nos seus

trabalhos. Ele não quer chamar a atenção para esse fato, mas todos chegaram cedo (pouco antes das 8 horas) e desde então estão detidos em seus trabalhos. Não houve muita conversa no início do dia, embora os humores estivessem amenos. Todos se concentraram na definição das agendas e na realização dos trabalhos internos.

Já são 9 e 30 da manhã e Ricardo está concentrado em encontrar outro indivíduo para integrar o GT, mesmo que Mauro, Orleando e Betinna tenham demonstrado que são contrários à ideia. Mais cedo, por volta das 8 e 30, Ricardo foi à sala do setor de recursos humanos e apresentou a situação para o chefe do setor. A chefia do RH diz não poder fazer nada e que não tem outro indivíduo disponível para transferir para o setor observado. A opção é um ex-integrante do setor. Esse indivíduo já fez parte do GT, por poucos meses, pediu para sair por não se identificar com as atividades desempenhadas.

Segundo a chefia de RH, o ex-integrante do setor observado tem causado problemas por todas as unidades organizacionais do HPP pelas quais tem passado. O indivíduo problemático tem apresentado um comportamento insubordinado e agressivo que vai de encontro às regras de trabalho do hospital, sendo devolvido para o RH por diversas vezes, desde que saiu do setor observado. A chefia de RH pergunta se Ricardo quer dar outra oportunidade a ele. Ricardo diz que não, pois se fizesse isso prejudicaria a boa convivência e o bom desempenho do GT. Ele toma essa decisão com base na experiência que o setor teve com o indivíduo em questão.

A chefia de RH apresenta como saída para esse problema a possibilidade do próprio setor observado procurar pelo hospital algum indivíduo que tenha interesse em trabalhar com eles. Segundo a chefia de RH existem muitos indivíduos insatisfeitos com suas lotações na linha de comando do setor observado e que gostariam de ser transferidos. Ricardo diz que eles (do RH) deveriam transferir indivíduos das outras diretorias, que, aliás, são sempre protegidos em detrimento da diretoria administrativa, na qual está seu setor e que é frequentemente “sacrificada” quando se trata de transferência de indivíduos.

A Chefia de RH concorda e diz que ele deve procurar o indivíduo ideal e quando encontrá-lo, o RH resolverá a transferência. Ricardo sai da reunião com a firme determinação de encontrar o novo indivíduo em algum dos outros setores do hospital. Chegando à sala ele chama todos do GT e informa do encontro que teve com o chefe de RH. Depois que Ricardo relata o encontro e as condições para a vinda de um novo integrante, Betinna alerta logo que não há ninguém que queira ser transferido das outras diretorias para o setor deles por um motivo simples: as demais áreas ganham um adicional de 10% nos salários por conta das condições insalubres de trabalho que eles enfrentam. “Nós não temos isso chefe, você sabe

melhor do que ninguém. Aqui é só pressão!”, afirma Betinna. Orleando interrompe Betinna e diz “eu acho muito difícil que a gente encontre alguém nas outras diretorias que queira perder os 10% e aceite tanto trabalho e tanto cobrança”. Betinna concorda.

Mauro ainda permanece calado escutando todos falarem. Ricardo insiste e dá até sexta para que o GT apresente pelo menos três possíveis nomes. Relutantes, Orleando e Betinna concordam, quando então Mauro fala e diz que concorda com Ricardo e que o melhor é encontrar esse novo indivíduo nas outras diretorias. Ele faz questão de lembrar que no ano que vem “as coisas vão piorar” e que é melhor outro indivíduo fazer parte do GT, seja quem for. “Eu falo por mim: estou sobrecarregado. E vocês, não estão?”, pergunta Mauro. Ele olha para Ricardo e diz que eles vão encontrar outro indivíduo sim. Mauro diz também que tem pelo menos um nome já em vista. Ricardo pede que ele diga quem é. Ele diz que prefere conversar primeiro com o candidato e depois falará. Orleando e Betinna perguntam se se trata daquele assistente que fica “solto” em um dos postos de internação. Mauro responde que sim. Orleando, sem nenhuma cerimônia, diz que na opinião dele “o cara não vai dar certo ali. Ele é muito parado. Vai atrapalhar”. Mauro discorda de Orleando. Ele faz questão de lembrar que ninguém ali conhece o candidato. Orleando rebate e diz “é por isso mesmo!” Mauro pede a ele que deixe as coisas acontecerem. Ricardo escuta atentamente o debate e diz que mesmo assim quer falar com o candidato. Betinna sorri e diz “melhor apostar nele do que ficar sem ninguém”. Ricardo pede que ele seja chamado para conversar, o quanto antes. E relembra a Orleando e Betinna que eles têm até sexta para sugerir outros nomes.

Antes do fim daquela breve “reunião” Ricardo ainda cogita a possibilidade do retorno do ex-integrante do GT, que havia pedido para sair do setor por falta de afinidade, mas todos foram contrários ao retorno, pois já corria pelos corredores do hospital os problemas que ele causava por onde passava. Novamente Betinna lembrou que foi ela quem resolveu todos os problemas deixados pelo ex-integrante quando ele foi devolvido para o RH.

Ricardo então encerra a reunião e os trabalhos continuam com normalidade nos turnos da manhã e no turno da tarde. Poucas demandas foram feitas nesse dia. O GT passa a maior parte do tempo trabalhando internamente e mesmo assim o dia foi de certa forma sem sobrecarga de trabalho. O GT navega pela internet e tira sua costumeira meia hora de intervalo para lanchar e socializar fora da sala. O GT parece mais tranquilo. Eles demonstram não ter dado muita importância para a busca do novo integrante. O dia se encerra como de costume e algumas demandas ficam para o dia seguinte.

17 de novembro de 2017. Sexta-feira. 8 horas da manhã.

São 8 da manhã em ponto quando Ricardo chega à sala do setor. Mauro já chegou. Os dois se cumprimentam. Ricardo diz que sabe que ainda é cedo, mas que gostaria de continuar a conversa do dia anterior sobre a vinda de um novo indivíduo para o setor. Mauro concorda e reforça que já tem o candidato. Chefia pede o nome. Mauro diz que o nome dele é Celso. Ricardo diz que não sabe quem é. Nesse momento Orleando chega.

Orleando dá bom dia. Ricardo e Mauro respondem e continuam a conversa. Mauro tenta caracterizar Celso, mas mesmo assim o chefe não o reconhece pela descrição. Orleando acompanha a conversa e diz que talvez seja melhor Ricardo ir pessoalmente ver Celso. Ele se prontifica a levar Ricardo para conhecer o candidato no posto onde ele trabalha. Ricardo concorda, entretanto, diz que apenas quer ver quem é Celso e que depois ele deve ser chamado para uma entrevista. Orleando concorda e pede apenas um tempo para “terminar de chegar”.

Betinna chega ao setor e depois dos cumprimentos diários fica sabendo que Ricardo irá “conhecer” Celso. Ela acha uma boa ideia. Percebemos que diminuiu a resistência do GT em aceitar um novo indivíduo. Ricardo pergunta se os indivíduos do GT estão mais tranquilos em relação a vinda de um novo indivíduo para o setor. Com apenas um sinal positivo de cabeça todo o GT diz que sim. Ele então se dirige especificamente à Orleando e pergunta o que ele acha. Orleando diz que pensou melhor e reconhece que o setor realmente precisa de um novo indivíduo. Reconhece também que o próximo ano será assoberbado de trabalho e que o GT não tem condições de arcar com todas as demandas, uma vez que o volume só vem aumentando e que novas atribuições foram repassadas para o setor.

Nesse momento Mauro faz questão de lembrar que ainda há a grande pressão da AS acerca dos resultados alcançados pelo setor. Para Mauro essa é a razão principal para a vinda de um novo indivíduo. Ele diz que não quer passar por incompetente e que não tem sido justa a pressão da AS e dos outros setores quanto aos resultados do GT. Para ele, os comentários acerca dos resultados apresentados pelo GT ou dos métodos adotados têm sido pejorativos ou depreciativos.

Ricardo reconhece a pressão, mas pede que o GT veja essa situação como uma oportunidade de desenvolvimento profissional. Betinna sorri incrédula e diz, ironicamente, que essa é “uma forma bem ruim de estimular alguém para o desenvolvimento profissional”. Todos riem muito nesse momento. Para ela o principal motivo para a busca por um novo indivíduo é a necessidade de dividir melhor o trabalho. Betinna diz que está sobrecarregada. Mauro diz que ele também.

Orleando concorda e reconhece que realmente foi Betinna quem mais foi prejudicada quando o ex-integrante do setor deixou o grupo e as atividades que ele executava. Ricardo também reconhece que Betinna acumulou as atividades do ex-integrante. Ela concorda e diz que ficaria tudo bem e que até “daria conta de tudo” se as novas atividades não tivessem sido transferidas ou se o volume de demandas não continuasse crescendo constantemente. Betinna agradece o apoio de Orleando. Ricardo apenas escuta. Percebemos que ele recua (fica na defensiva). Parece que ele não quer mais debater as determinações da AS. Para Ricardo, ao que tudo indica, esse é um assunto encerrado. Entretanto percebemos que talvez para o GT ainda não. Todos ficam em silêncio.

Ricardo muda de assunto e diz que o GT deve seguir a agenda dos últimos dias e atender as demandas que ficaram pendentes. Rapidamente revê as agendas e as devolve para os indivíduos. Mauro e Betinna iniciam seus trabalhos. Orleando, no entanto, apenas se organiza e avisa Ricardo que está à disposição para o “passeio”. Ele pede mais alguns minutos.

10 minutos depois, Orleando se levanta e pergunta se Ricardo está pronto para ir ao posto “conhecer” Celso. Ele diz que sim. Ambos saem e vão ao posto. Durante o percurso Ricardo resolve conversar com Orleando sobre os outros integrantes do GT. Ele confia muito em Orleando, pois é o indivíduo do GT mais antigo de todos. Eles começaram juntos e “montaram” o setor. Esse fato os torna muito próximos e com certa liberdade. Ricardo pergunta para Orleando o que ele tem achado da forma com o setor tem sido conduzido.

Orleando diz que Ricardo tem feito, como sempre, um excelente trabalho e que não há outro chefe no HPP com o mesmo estilo de gestão que ele. Ricardo sorri, agradece e diz que ele deve ser menos diplomático e mais crítico. Ele deixa claro que precisa daquele “retorno” para poder melhorar a gestão. Ricardo diz que é fundamental saber o que acham os outros indivíduos acerca da sua forma de condução do setor.

Orleando diz que todos o têm em grande conta e que ele deve ficar tranquilo. Ricardo diz que precisa da ajuda de Orleando para conseguir adesão dos indivíduos mais jovens (Mauro e Betinna) às novas determinações da AS. Ele diz que sente “certa resistência” desses indivíduos para seguir as novas determinações da AS e que atribui isso à pouca experiência de Mauro e Betinna. Orleando concorda. Ricardo então pede que Orleando converse com eles e explique que o setor, a bem da verdade, tem um dos melhores climas de trabalho do HPP e que devemos “lutar” para preservar esse bom ambiente de trabalho. Ele alerta que bater de frente com a AS pode ser um erro do qual podemos nos arrepender.

Orleando pergunta para Ricardo se ele acha que a AS pode “querer fazer algo” com o setor. Ele responde que sim e que isso significa “acabar” com a formação atual do GT. Diz também que isso não é uma suposição e que a AS já disse “com todas as palavras” que fará isso se o setor não passar a apresentar resultados melhores e a seguir suas determinações. Orleando fica pensativo por alguns minutos. Logo depois se prontifica a falar com Mauro e Betinna. Ricardo fica feliz.

Os dois se aproximam do posto de internação. Chegando lá, Ricardo e Orleando passam por Celso, que está sentado em uma longarina olhando detidamente seu celular. Eles então percorrem todo o posto e conversam sobre os equipamentos alocados naquele posto para não provocar suspeita no candidato que, muito entretido com seu celular, parece não notar a presença dos dois. Eles, agora com uma distância segura de Celso, voltam a tratar da possível ida dele para o setor. Ricardo pede que Orleando apresente para Celso a situação e o convide para visita e para uma breve entrevista no setor. Orleando diz “pode deixar comigo chefe!”.

De volta à sala, Mauro e Betinna comentam a visita ao posto e perguntam o que Ricardo achou do Celso. Ele diz que parece um indivíduo “bem-disposto”, uma característica fundamental para quem quer trabalhar com eles. Todos do GT sorriem. Mauro confirma o que disse Ricardo. Orleando assegura que no turno da tarde falará com o candidato e marcará a entrevista. Ricardo agradece.

No turno da tarde as atividades externas são realizadas pelo GT e no percurso de execução de agenda de Orleando, ele fala com Celso. Ele marca a entrevista para segunda. Depois que Orleando volta à sala, Ricardo pergunta se ele explicou a situação para Celso e ele diz que sim. Diz também que Celso achou interessante a oportunidade, pois ele quer sair do setor atual. Celso não está gostando das atividades que desempenha no posto de internação. Ricardo acha esse fato muito bom. Isso pode significar que Celso esteja mais propenso a integrar o GT. Betinna fica otimista. Mauro também, embora esteja preocupado se dará certo a vinda de Celso para o setor. Ele quer ter certeza de que terá mais alguém para dividir tantas demandas e tantas cobranças da AS.

O dia de trabalho termina. Os indivíduos do GT se despedem desejando um bom fim de semana para Ricardo. Ele sorri e deseja o mesmo para todos. O chefe permanece na sala por mais alguns minutos avaliando o dia de trabalho. O GT se reúne no pátio de estacionamento, por mais ou menos 30 minutos. Não é possível escutar sobre o que conversam. Possivelmente sobre os pedidos de Ricardo e a pressão da AS. É possível ver que Mauro assume uma postura acalorada e irritada. Betinna e Orleando pedem que ele se acalme

(gesto feito com ambas as mãos). Betinna intervém. Ela conversa com Mauro. Eles parecem entrar em consenso. O GT parece se acalmar. Depois os indivíduos do GT se cumprimentam e se abraçam. Eles seguem para seus carros e vão embora.

20 de novembro de 2017. Segunda-feira. 8 horas da manhã.

Dessa vez todos chegam juntos ao setor. Ricardo estranha. Nem parece uma segunda. Ele cumprimenta todos. O GT responde. Ele pergunta se o fim de semana foi bom? Todos dizem que sim. Percebemos que todos estão muito mornos. Ricardo então pergunta, em tom de brincadeira, o que houve para todos estarem juntos tão cedo numa segunda-feira. Ele pergunta “deu formiga na cama?”. Betinna, num tom distante, diz que há muito trabalho a ser feito, depois que as novas atribuições foram repassadas. Além disso, ela lembra a todos que um novo carregamento deve chegar por esses dias (Betinna é responsável pela emissão e envio das ordens de fornecimento dos novos materiais a serem comprados às empresas, embora o acompanhamento atual diga respeito às compras feitas ainda pela unidade organizacional que anteriormente realizava o recebimento, estocagem e dispensa).

Mauro concorda e diz que segundo o controle de compras mantido pelo setor, o prazo para a entrega desses materiais está vencido. Ricardo concorda e pergunta a Orleando se ele tem feito os contatos com as empresas fornecedoras para realizar a cobrança. Ele diz que sim. Ricardo sabe que Orleando tem feito um bom trabalho. Ele é muito competente na execução dessa atividade, apesar de ter resistido a assumir essa responsabilidade assim que a transferência aconteceu.

Percebemos que Ricardo entende que o GT tem melhorado seu entrosamento. Ele nota que as frequentes reuniões feitas dentro do setor, sem prévio agendamento, de forma espontânea, têm trazido boas consequências. A decisão que ele tomou de debater abertamente os assuntos que dizem respeito ao setor tem permitido que os indivíduos do GT expressem suas opiniões e desenvolvam um sentimento de participação, comprometimento, independência e responsabilidade muito forte.

Ricardo, pelo que observamos, procura sempre deixar claro quais são os princípios que devem conduzir as reuniões e os debates: lembrar as razões pelas quais eles estão juntos trabalhando ali; que eles são agentes públicos contratados para prestar serviços à comunidade, mesmo que seja de forma indireta; que é bom lembrar que há uma hierarquia a ser seguida; que todos são responsáveis pelo setor; que eles devem trabalhar de forma racional e

impessoal; que devem ter uma conduta adequada ao ambiente hospitalar; e que devem dar o melhor de si, enquanto profissionais.

Às 9 e 40 da manhã, mais ou menos, as entregas têm início. Os resultados das cobranças realizadas por Orleando tem surtido um efeito formidável. As empresas com entregas em atraso passaram a regularizar sua situação. O resultado é que o PR (depósito do setor) e a sala de trabalho estão abarrotados de novos materiais e o setor tem que correr com a conferência, ateste das notas fiscais e dispensa para, só assim, conseguir mais espaço na sala e no posto de recebimento.

O GT passa a manhã realizando recebimento de material. Já são quase 11 horas. Em um momento de folga, Ricardo pergunta para Orleando se Celso está lembrando a entrevista de hoje. Quem responde é Mauro, que nesse momento, adentra a sala e diz, entre risos, que realmente um novo indivíduo é necessário. Mauro diz que está cansado. Ricardo concorda com um sinal de cabeça e ri. Mauro diz que está marcada a entrevista e que Celso deve comparecer às 16 horas. Ricardo achou o horário muito bom.

Nesse momento Betinna volta para a sala e diz em alto e bom som: “chega!” e se deixa cair sobre uma cadeira. Já são 11 horas. Mauro convida Betinna para almoçar. Ela concorda. Orleando pergunta qual o almoço de hoje no restaurante que eles frequentam. Depois de saber o cardápio, Mauro e Betinna pedem permissão para ir almoçar. Eles querem a companhia de Orleando. O chefe resiste, mas libera. O horário de saída para o almoço de Orleando é mais tarde, mas a chefia percebe que abrir uma exceção pode ser benéfico, para ele e para o GT. O GT vai para o almoço. O chefe continua as atividades do setor até seu horário de almoço.

Ricardo vê no GT grande entrosamento e o considera uma equipe inteligente. Embora tenham resistido no começo, os indivíduos do GT têm apresentado grande resiliência (capacidade de adaptação às mudanças) em relação ao aumento das atribuições. Ricardo se preocupou em deixar claro que seria muito bom para o controle realizado pelo GT a possibilidade de executar essas novas atividades, uma vez que elas tratam exclusivamente dos materiais sobre os quais o setor faz a gestão.

No turno da tarde, depois de executadas as atividades externas, o GT ficou na sala do setor aguardando a chegada de Celso. Quando ele chega – um pouco desconfiado – Betinna o apresenta à chefia. Ele e Ricardo se cumprimentam. Ricardo não faz questão de entrevistá-lo em particular e inicia a entrevista convidando todos os indivíduos do GT a participar da conversa na hora que eles acharem conveniente ou necessário. Logo de início, Ricardo faz questão de deixar claras as razões pelas quais Celso foi convidado para conversar com eles, ou seja, diz para ele que o motivo é a necessidade de mais um indivíduo para trabalhar no

setor. Outros pontos, também importantes na entrevista, dizem respeito às atribuições do setor e quais atividades ele desempenhará caso se confirme sua vinda. Mauro, Betinna e Orleando assistem a entrevista em silêncio. Celso também permanece calado no início da entrevista e só se manifesta acerca do convite quando Ricardo termina a sua exposição e faz o convite oficial para ele integrar a equipe.

Ricardo e o GT percebem que Celso não demonstrou muito interesse durante a exposição das atividades do setor e da responsabilidade na execução delas. Ele, de forma distante, diz que entendeu tudo que Ricardo falou. Entretanto, ele parece em dúvida se seria uma boa ideia ficar no setor. Celso pergunta – quase afirmando – se no setor há muito trabalho. Ricardo diz que sim e que não poderia enganá-lo acerca disso. Afirma ainda que lá todos trabalham muito. Celso fica em silêncio e por fim resolve falar, embora de forma breve, que acha que não será possível ficar no setor e a justificativa é que ele perderá sua insalubridade, caso aceite. Celso diz que precisa do dinheiro para ajudar no tratamento de saúde do seu filho. Todos se entreolham.

Ricardo diz que entende e que mesmo assim as portas estarão abertas caso ele mude de ideia. Celso pede desculpas por ter feito todos perderem seu tempo. Orleando diz que isso faz parte do dia a dia de trabalho do setor. Betinna olha para Orleando, assombrada com o tom sarcástico com o qual ele falou. Mauro esconde o riso. Ricardo, desfazendo a brincadeira de Orleando, diz para Celso que está tudo bem. Ambos se cumprimentam e Celso vai embora. Calados, Ricardo e o GT se entreolham mais uma vez. Um silêncio pesado permanece no ar por alguns instantes até que Orleando fala. Ele diz que na verdade já sabia que Celso não aceitaria e que achou ele inseguro em relação ao que quer profissionalmente. Orleando disse que Celso contou para ele que não sabia se realmente queria sair do posto de internação.

Ricardo diz que então eles “voltaram para a estaca zero” e pergunta para Orleando e Betinna se eles têm outros nomes. Orleando diz que há outro indivíduo. Ricardo pergunta quem é. Orleando diz que é um indivíduo transferido de outro hospital. Esse indivíduo está conosco há um mês. Segundo Orleando, esse outro candidato ainda não foi lotado em nenhum setor específico. Ricardo pede que ele marque uma entrevista para amanhã. Orleando diz que tudo bem. Ricardo se vira para Betinna e pergunta se ela tem outro nome. Betinna diz que não. Ele lamenta, mas diz “tudo bem”.

Por fim, Ricardo pede que todos repassem suas agendas para ele e depois agradece o empenho de todos naquele dia. O GT vai embora. Já são 18 horas. Ricardo também vai embora. Deixa sobre a mesa as agendas devolvidas. Ele vai avaliá-las amanhã.

21 de novembro de 2017. Terça-feira. 8 e 30 horas da manhã.

São 8 e 30 horas. Ricardo se atrasa. Quando ele chega Mauro e Betinna já estão na sala. Orleando ainda não chegou. Ricardo os cumprimenta e segue para sua mesa. Mauro e Betinna respondem e, antes de tudo, avisam que Orleando se atrasará. Segundo eles, Orleando está com problemas no carro e precisará ir à oficina para resolver a questão. Ricardo quer saber do que se trata. Eles dizem que não sabem. Ricardo diz que tudo bem.

Ele segue para sua mesa e chama Mauro e Betinna para repassarem as agendas passadas e ver quais pontos ficaram pendentes. Mauro pede que eles aguardem a chegada de Orleando, mas Ricardo diz que não há tempo e que eles não sabem se Orleando vai demorar ou não. Percebemos que Ricardo tem urgência para começar o dia de trabalho. Ele diz que eles precisam dar continuidade às atividades o quanto antes. Mauro e Betinna concordam então.

Entretanto, antes de repassarem as agendas, todos são avisados pelos vigilantes da área de carga e descarga que mais um caminhão de entrega acaba de entrar no pátio. Mais uma remessa está chegando. Ricardo pede que Mauro e Betinna vejam qual carga está chegando e que acompanhem a entrega. Eles saem no exato momento em que Orleando avisa pelo grupo do Whatsapp que vai demorar um pouco. Ricardo pergunta o que houve com o carro dele e ele diz que está com dois pneus furados. O chefe diz para ele resolver o problema e que o setor ficará esperando sua chegada.

Mauro e Betinna descem para o pátio para acompanhar o recebimento do novo material. Ricardo recebe a ligação de um dos indivíduos da AS. É Evilásio. Ele quer saber quais as providências que estão sendo tomadas acerca das entregas atrasadas. Ricardo explica o que tem sido feito. Evilásio não aceita a forma como o trabalho está sendo executado e nem como o problema está sendo resolvido. Ricardo questiona e diz que a prioridade do setor, no seu entendimento, é que as entregas sejam realizadas, mesmo com atraso. Ricardo diz que já havia falado com Jonas que eles trabalhariam daquela forma. Evilásio não concorda e determina a imediata abertura de processos de apuração de responsabilidade contra as empresas com entregas pendentes. Ricardo reluta e não concorda, mas Evilásio diz que não está pedindo a opinião de Ricardo. Ele cala ao telefone, atônito com a grosseria. Evilásio diz que se trata de uma ordem e que o setor deve cumprir, pois existem regras que devem ser respeitadas por todos: pelos fornecedores, pelo GT e por ele, como chefe. Ricardo fica sem alternativa e diz que o trabalho será executado conforme determinação da AS. Evilásio desliga sem se despedir. Ricardo reflete e cede a pressão da AS. Os processos serão abertos.

Ricardo entende que a AS está cometendo um erro ao determinar a abertura dos processos, embora não possa deixar de concordar que, se há uma regra dentro do HPP para lidar com questões como aquela, ela deve ser aplicada. Ricardo acha que o setor está obtendo bons resultados com as cobranças realizadas por telefone. Orleando tem se mostrado um habilidoso cobrador e sua atuação tem dado maior segurança aos outros indivíduos do GT, pois as diversas tarefas do setor parecem que estão se encaixando melhor depois da vinda das novas atribuições, uma vez que cada indivíduo do GT ficou responsável por uma parte delas.

Mauro e Betinna voltam do recebimento do material com a documentação para Ricardo assinar o recebimento. Ele assina os documentos. São 11 e 30. Orleando ainda não chegou. Mauro e Betinna avisam que vão para o almoço. Ricardo concorda. E diz que também irá para o almoço assim que terminar de resolver algumas pendências.

Por volta de 11 e 40 da manhã Orleando chega ao setor e se desculpa pelo atraso considerável. Ricardo diz que não há problema e pergunta se ele conseguiu resolver o problema do carro. Orleando diz que sim e, demonstrando pressa e preocupação, solicita de Ricardo a agenda do dia. Ele diz que não há mais tempo para a atuação dele naquela manhã. Orleando demonstra um misto de alívio e desconcerto. Ricardo diz para ele descansar, pois sabe que ele enfrentou uma manhã difícil. Orleando agradece.

Antes de sair para o almoço Ricardo pode que Orleando entre em contato com o novo candidato e o convide para uma entrevista às 17 horas, hoje. Orleando diz que providenciará.

Quando retorna do almoço, Ricardo encontra todos os indivíduos do GT dedicados ao trabalho. Orleando ainda não recebeu sua agenda, mas está empenhado em auxiliar os demais indivíduos na resolução das demandas agendadas. Ele dá boa tarde e todos respondem animadamente. Mauro se prontifica a dizer que logo mais, às 15 horas, o GT sairá para executar as demandas externas, muito embora Ricardo não concorde com a saída de todo o GT para atender as demandas externa. Ele prefere ficar em silêncio e não lembrar as determinações da AS. Vai aproveitar a saída do GT para elaborar a entrevista que fará logo mais. Entretanto, ele aproveita a oportunidade para perguntar para Orleando se ele marcou a entrevista com o novo candidato. Orleando diz que sim e que a entrevista está marcada para as 17 horas de hoje. Betinna pergunta para Ricardo se ele acha que o novo candidato pode dar certo no setor. Ele diz que ainda não o conhece e que só depois da entrevista eles poderão saber.

Mesmo assim, podemos notar que o chefe do setor observado espera que o novo candidato atenda às expectativas, pois a situação está ficando delicada para todos eles. O número de memorandos tem aumentado e demandas que precisam ser atendidas de imediato

não estão sendo atendidas por falta de pessoal. Ricardo diz que solicitará à AS um carregador exclusivo para o setor, como forma de combater esse problema. Mauro e Betinna acham a ideia excelente, mas eles sabem que a AS não concordará. Betinna diz que “pode até ser que o Jonas concorde, mas com certeza o Evilásio não vai aceitar”. Orleando também acha que não. Ricardo concorda e diz que muito possivelmente a AS não aceitará, mas que mesmo assim fará a tentativa. Mauro pede que Ricardo seja incisivo para conseguir o carregador. Ele sorri e diz que fará o possível. Mauro retruca e diz que ele precisa ser bem mais incisivo com Evilásio se ele que ganhar essa! Todos ficam em silêncio.

15 horas. O GT sai com os carregadores para os atendimentos externos. Ricardo fica preparando a entrevista, entre outras atividades rotineiras já previstas.

17 horas. O GT chega do trabalho de campo e traz consigo Eduardo, o novo candidato. Ricardo não conhecia Eduardo. Ele é apresentado ao candidato por Betinna. Ricardo pede que ele procure assento e sem delongas inicia a entrevista explicando o motivo do convite feito pelo setor. Eduardo diz que os indivíduos do GT já explicaram a situação e que ele tem interesse de ir trabalhar no setor. Ricardo aproveita essa fala e pergunta o porquê. Eduardo diz que está no hospital há um mês e não foi lotado em nenhum setor específico e que isso é muito ruim porque não pode dizer que pertence a algum lugar. Ricardo pergunta se ele sabe quais são as atribuições do setor de observação e Eduardo diz que não faz a menor ideia, mas que aprende rápido. Betinna diz “isso é bom!”.

Ricardo gosta da postura proativa e interessada de Eduardo. Ele pede para Ricardo explicar o que é feito no setor e é bem enfático ao querer saber se ali há muito trabalho. Os indivíduos do GT se entreolham. Betinna segura o riso. Mauro diz “fala aí chefe”. Ricardo diz que não vai esconder a verdade e que o setor tem muito trabalho, com o aumento frequente e gradativo das demandas que sempre acontece no segundo semestre de todo ano, com a realização do inventário anual. Fora isso, Ricardo ainda informa que recentemente ocorreu o aumento das atribuições do setor e que, como as demais unidades organizacionais do hospital, temos muitos problemas estruturais e técnicos.

Eduardo demonstra imediato desinteresse. Ricardo percebe. Ele pergunta para o GT se eles têm alguma outra pergunta ou informações que possam querer dar para Eduardo. Mauro diz para Eduardo que tudo que Ricardo falou é verdade e que eles estão precisando de uma pessoa com boa disposição para realizar, como os demais, os trabalhos externos (recolhimentos, transferências, dispensas de matérias, realocação de materiais, mudança de layout, recebimento de material etc.), além das rotinas internas do setor (elaborar despachos, memorando, ofícios, comunicados, abrir processos, contatar fornecedores, arquivar

documentos etc.). Eduardo fica apreensivo e desconfiado. Betinna complementa dizendo que “não é fácil não” e que “realmente é muita coisa pra fazer”. Ela fala que ele vai gostar de trabalhar ali, pois todos são “gente boa”.

Ricardo, na tentativa de convencer Eduardo, diz que o melhor do setor é a atmosfera amistosa e tranquila de trabalho – um dos melhores lugares para trabalhar no hospital, segundo ele. Eduardo parece que não dá importância para isso. Ricardo fala também que ali há um sentimento profundo de respeito e amizade entre os indivíduos integrantes do setor. Que trabalhar ali não é um “peso” como tem ficado patente em muitas outras unidades organizacionais do HPP. Que, dentro do possível, todos trabalham juntos na execução das atividades e que Eduardo também não ficaria sozinho na realização delas. Eduardo permanece calado e escuta o que todos dizem. Dentre os indivíduos do GT, apenas Orleando não fala. Ricardo sabe que Orleando defende a ideia de que o GT permaneça com o número de integrante atual. Ele acha que um novo membro vai prejudicar o GT e o setor.

Percebendo a mudança de humor e o repentino desinteresse apresentado por Eduardo (depois de saber os detalhes e o volume de trabalho), bem como, entendendo que, na verdade, ele parece estar procurando um lugar com poucas atribuições e pouco movimentado (demonstrou querer ficar “escondido do trabalho e dos indivíduos”), Ricardo agradece a vinda de Eduardo, que também agradece e diz que vai pensar na proposta. Ele pergunta em quanto tempo deve dar a resposta. Ricardo diz que até sexta. Eduardo vai embora.

Ricardo olha para o GT. Todos sorriem. Betinna diz que “mais um que foi”. Todos riem novamente. Mauro não perde a oportunidade e diz que era de se esperar, pois ninguém vai querer trabalhar ali quando souber do volume de trabalho e do desrespeito da AS pelo setor. Ricardo pede que Mauro “vá com calma”. Ele diz que reconhece as dificuldades do setor, mas também sabe que eles são capazes de levar o setor com os integrantes atuais. Orleando concorda e fala, em tom de brincadeira, “desista chefe”, entre risos do GT. Orleando diz que talvez seja melhor assim. Melhor ficar como está. Chefia diz que todos precisam pensar a respeito do dia de hoje. Eles concordam.

São 18 horas. Todas vão embora.

22 de novembro de 2017. Quarta-feira. 8 horas da manhã.

Dessa vez, quando Ricardo chega à sala, Mauro ainda não chegou. São 8 horas. Ricardo segue para sua mesa. Depois que liga o computador, resolve dar uma “olhadinha” nas mesas dos indivíduos do GT. Ele se levanta e vai à mesa de cada um deles. Ricardo tem

observado que as mesas de trabalho dos indivíduos do GT estão muito desorganizadas. Ele acha que isso tem um impacto sobre a celeridade no atendimento das demandas.

Considerando o fato de que o setor está passando por mudanças no que diz respeito ao volume de trabalho e aumento das atribuições, e que as tentativas de trazer um novo indivíduo para o setor têm sido fracassadas, Ricardo entende que eles devem tomar todos os cuidados para que o trabalho seja o mais eficiente possível, pois para ele “a desorganização é inimiga da eficiência”.

Ele olha cada uma das mesas e constata que todos os indivíduos do GT não tempo dado atenção à organização dos seus ambientes individuais de trabalho. Ele organiza, uma a uma, as mesas de trabalho dos indivíduos do GT. Inicia pela mesa que Mauro usa para trabalhar, uma vez que ele é o primeiro a chegar.

Quando Mauro chega ao setor são 8 e 15 da manhã e Ricardo já está organizando a mesa de Betinna. Mauro nem mesmo dá bom dia, tamanha a surpresa. Ele pergunta para Ricardo se foi ele que organizou sua mesa. Ricardo diz que sim. Que fez isso para ajudar a todos e ao setor. Mauro agradece e diz que iria fazer isso, mas que não teve muito tempo ultimamente para coisas básicas, como arrumar a mesa. O chefe diz que entende.

Enquanto inicia a organização da mesa de Orleando, Ricardo pede que Mauro repasse com ele, oralmente, a agenda do dia anterior. Mauro diz que logo que ligar o PC e se organizar, fará o que ele está pedindo. O chefe percebe que Mauro possui certa resistência em seguir ordens ou mesmo orientações de trabalho. Ele atribui isso ao perfil de Mauro, um indivíduo eminentemente técnico, que tem demonstrado uma postura proativa, com iniciativa para a resolução dos problemas, execução das tarefas rotineiras e atendimentos das demandas diárias.

Notamos que Ricardo acha que essa “rebeldia” ou “independência” de Mauro, se bem conduzida, pode ser benéfica ao HPP. Quando Ricardo termina de organizar a mesa de Orleando, os outros indivíduos do GT chegam à sala do setor. Betinna e Orleando ficam surpresos e Orleando faz uma brincadeira com Ricardo. Ele diz: “Peguei você chefe! O que cê tá fazendo? Tá bagunçando? Não pode! Não pode! Se algo sumir, já sabemos quem procurar”. Todos riem inclusive Ricardo que levanta as mãos e os braços em sinal de inocência e desarme.

Ricardo explica que resolveu fazer uma pequena organização nas mesas para melhorar o ambiente individual de trabalho de cada indivíduo do GT. Betinna diz que agora não sabe mais onde “suas coisas” estão. Estava tudo “bem arrumadinho” sobre a mesa, Betinna brinca. Todos voltam a rir e Ricardo aproveita o contexto psicológico favorável e diz que gostaria de

realizar breve reunião com o GT. Mauro pergunta exclamativamente, “mas agora?!”. Ricardo sorri e diz que será de no máximo 10 minutos. Todos então concordam.

Ricardo diz que aproveitou o atraso de Mauro para organizar as mesas deles porque tem notado que elas estão muito desorganizadas e que isso tem afetado a celeridade no atendimento das demandas. Betinna concorda e diz que isso realmente é verdade. Ela e Mauro riem e se entreolham. Mauro diz que vai tentar melhorar. Ricardo lembra que até agora eles não encontraram um novo indivíduo para o setor e que isso pode tornar a situação mais grave.

Orleando pergunta o que isso tem a ver com a arrumação dos documentos e processos sobre as mesas. Ricardo explica que a desorganização é um dos principais inimigos da eficiência e que se o GT quiser trabalhar menos e produzir mais, terá que organizar, em primeiro lugar, seu ambiente individual de trabalho. Ele aproveita e diz que constatou que vários memorandos recentes, de uma ou duas semanas atrás, ainda não foram atendidos, e que nem mesmo ele tinha conhecimento da chegada dessas demandas. Betinna diz que é uma falha deles e que realmente havia recebido todos. Entretanto, esqueceram de repassar para ele.

Orleando se defende e diz que prefere atender primeiro as demandas e depois entregar o problema resolvido. Ricardo acha a postura louvável, entretanto diz que tem ficado “no escuro” quanto aos pedidos feitos ao setor. Ele diz que já recebeu várias ligações de outras unidades organizacionais reclamando da falta de atendimento de algumas demandas e nem ao menos sabia do que se tratava. Mas o pior, segundo ele, é quando a reclamação chega aos ouvidos do Jonas ou do Evilásio. Betinna diz “nem me fale!”. Mauro concorda com Ricardo e acha que todos os pedidos devem passar pelo chefe do setor. Orleando chama Mauro de puxa-saco. Todos riem. Inclusive Ricardo, que diz não se tratar de tomar partido, mas sim evitar “puxões de orelha desnecessários da AS”.

Ricardo esclarece que a intenção é que o setor trabalhe unido e que todos ajudem nas decisões para o cumprimento das atribuições do setor, sejam decisões pequenas ou aquelas de maior impacto para o HPP. Segundo Ricardo a socialização das informações é fundamental. Orleando se dá por vencido e promete organizar melhor sua mesa, inclusive repassando as demandas antigas para a chefia. Betinna, sorrindo, diz “duvido! Chefe ele tá dizendo isso agora, mas daqui a dez minutos nem vai lembrar o que você falou”. Mauro concorda com Betinna, enquanto olha acusatoriamente para Orleando que esconde o rosto entre as mãos.

Ricardo diz que precisa que todos sigam essa ideia e deixem suas mesas organizadas a ponto de qualquer um entender o que está acontecendo e encontre os documentos necessários para trabalhar, caso o “dono” da mesa não esteja na sala. Ricardo fecha a reunião pedindo que

Orleando não deixe os processos de apuração de responsabilidade espalhados pela sala e que os organize sobre sua mesa em uma bandeja específica para os processos.

Ele pede que Betinna organize melhor a entrada e saída dos documentos do setor e que Mauro registre as datas de chegada dos memorandos quando eles forem entregues no setor. Segundo Ricardo, Mauro não tem apresentado regularidade nessa tarefa. Orleando aproveita o comentário do chefe e diz “tá vendo! O Mauro também tem defeitos”. Ele diz, em tom de brincadeira, que todos ali estão perseguindo ele. Para fechar a reunião Ricardo afirma que a mesa de trabalho diz muito sobre quem a utiliza e que a imagem que eles estão passando para os colegas do HPP pode ser uma imagem negativa e de desleixo. Eles precisam pensar naquele ponto também, afirma Ricardo. Todos concordam e fazem um acordo: “vamos organiza e manter a organização de nossas mesas e da sala”.

Depois da reunião, as agendas são passadas com cada indivíduo e todos se organizam para iniciar os trabalhos. Ricardo pede que Orleando permaneça junto dele, pois ainda precisam conversar um pouco mais. Orleando pergunta do que se trata. Ricardo avisa que a AS entrou em contato para saber do andamento das cobranças das empresas cuja entrega está em atraso. Orleando pergunta se foi Jonas. Ele diz que foi Evilásio. Orleando suspira e diz “ave Maria!” (ou algo como affvaria!). Ricardo diz que explicou para Evilásio qual era a metodologia de trabalho adotada pelo setor e ele não aceitou. Orleando quer saber a razão e Ricardo diz que Evilásio apenas ordenou que eles devem seguir as regras internas e o edital de aquisição dos materiais. Orleando não acredita no que está ouvindo. “Todos aqui seguem as regras do hospital”, afirma Orleando. Para ele (Orleando) o ponto principal daquele trabalho é conseguir que os materiais sejam entregues e o HPP possa dar continuidade às atividades de atendimento à comunidade. Betinna pergunta o que eles querem. “Punir as empresas”, diz Mauro. Orleando acha que essa decisão colocará em risco a relação com as empresas fornecedoras, que já não é muito boa. Ricardo entende e concorda, mas lembra a todos que ordens são ordens. Betinna revira os olhos.

A indignação do GT cresce. Orleando, insatisfeito, tenta argumentar. Ricardo pede que eles permaneçam calmos e diz que de certa forma a AS tem razão. E que o setor vai sair ganhando, pois eles só terão o trabalho de iniciar o processo de apuração para depois encaminhar para o setor responsável pelo acompanhamento. Isso vai “tirar” a responsabilidade “das nossas costas”, entende Ricardo. Orleando fica pensativo e diz que a questão não é só essa. Ele alega que está tentando “consertar” a relação entre o HPP e os fornecedores com atraso nas entregas. Para ele, se forem abertos os processos a AS do HPP estará “dando um tiro no pé” e tudo que ele está fazendo será em vão. Mauro e Betinna

concordam com Orleando. Orleando alega que está conseguido bons resultados. Ricardo concorda e diz que ele pode continuar fazendo, pelo menos, um contato informal por telefone, mas que logo depois deverá oficializar a apuração do atraso.

Orleando então se dá por vencido e segue para sua mesa. Betinna e Mauro também. Todos iniciam seus trabalhos calados. O dia transcorre tranquilamente. A AS não se manifesta e o GT procura executar suas agendas. Concentrados nas atividades que estão realizando, os indivíduos do GT procuram manter as conversas dentro do contexto do trabalho. A distância da AS, de certa forma, deixa o GT à vontade, muito embora eles saibam que estão sob vigilância intensa e que o chefe é “um deles”. Isso faz com que observem o próprio comportamento e o desempenho no trabalho, para saber o quê estão fazendo, quando e como estão fazendo.

Ricardo percebe que uma mudança no comportamento dos três indivíduos do GT foi uma das principais consequências das determinações da AS. Mauro, Betinna e Orleando parecem mais cuidadosos. Eles estão mais conscientes do próprio comportamento e os resultados do trabalho têm melhorado. Observamos que, embora a resistência do GT persista, ela diminuiu significativamente no que se refere a seguir as ordens da AS para realizar um trabalho racional, impessoal e que esteja de acordo com as regras do HPP. Entretanto elas (as ordens da AS) não foram capazes de afastar (totalmente) os indivíduos uns dos outros e eles continuam expressando grande satisfação de estarem juntos, embora de forma mais discreta.

23 de novembro de 2017. Quinta-feira. 8 horas da manhã.

Ricardo chega mais cedo ao hospital. Ele quer se organizar para ter um bom dia de trabalho. Ele permanece concentrado na avaliação das agendas até a chegada de Orleando e Betinna, que sempre acontece por volta das 8 e 30 da manhã. Enquanto trabalha Ricardo lembra que por volta das 7 horas recebeu uma ligação de Mauro e uma mensagem pelo grupo no Whatsapp, avisando que chegaria mais tarde, pois teria que levar o pai ao médico. Por telefone Ricardo disse que não tinha problema e que se ele precisasse de ajuda, ligasse. Mauro agradeceu.

Após a chegada de Betinna e Orleando, Ricardo distribui as agendas e alerta que o atendimento das demandas está atrasado. O atraso não se deve unicamente à logística de execução. Para Ricardo as “paradas para socialização” entre os indivíduos do GT e entre estes e outros colegas do hospital continuam e interferem nos resultados alcançados. O ambiente é frequentemente visitado por outros colegas. E se isso for rigorosamente analisado, levando em

consideração as reclamações da AS, não poderíamos permitir a entrada de ninguém que atrapalhasse o trabalho do setor. Entretanto, essa movimentação é esperada e está dentro do que pode ser considerado “normal”, afirma Ricardo.

Betinna lê sua agenda com atenção e, assim como Orleando, liga o PC para iniciar os trabalhos. Orleando escuta Ricardo pedir que eles façam o melhor. Mauro apesar de não ter chegado ainda, se comunica por telefone com Ricardo e também com os outros indivíduos do GT para a solução de algumas demandas. É possível notar que Mauro exerce liderança sobre o GT, mesmo à distância. Ricardo percebe que Orleando e Betinna ficam apreensivos quando Mauro não está presente. Algumas das atividades mais importantes ficam com ele. Mauro sabe disse e os outros indivíduos do GT sentem precisão no trabalho dele. Ele funciona com um ponto de apoio/referência para os demais indivíduos.

A forte ligação entre eles traz esse benefício para o setor. Notamos que o GT sempre procura se ajudar em momentos difíceis, caso fique claro que algum membro não está conseguindo a solução para o problema. Essa é uma postura apresentada por todos os indivíduos do GT. É possível notar que Ricardo percebe esse comportamento neles e aproveita a integração do GT para tentar obter melhores resultados de trabalho no setor. Notamos também que a receptividade do GT em relação às determinações da AS parece um pouco melhor. O GT parece estar percebendo as vantagens de executar as novas atribuições para o controle de suas atividades. Inclusive reconhecendo que as mudanças trouxeram melhorias.

Quando Mauro chega às 10 e 30 da manhã, Betinna e Orleando já estão imersos na execução das atividades. Betinna está no pátio de estacionamento recebendo novos materiais e Orleando está concentrado em atender uma demanda da AS. Eles solicitaram, via e-mail, uma relação com os nomes de todas as empresas com entregas atrasadas, o valor da compra, data para entrega, dias de atraso e quais as providências estão sendo tomadas para solucionar o problema. Orleando se esforça para terminar a planilha ainda pela manhã. Jonas já ligou cobrando a entrega dessas informações e Orleando sabe que a pressão será maior caso as informações não sejam repassadas o quanto antes. Talvez o próprio Evilásio resolva pressionar e todos sabem que ele não mede palavras.

Mauro dá bom dia. Apenas Ricardo responde. Orleando está “longe”. Mauro pergunta que materiais são aqueles que Betinna está recebendo. Ricardo diz que se trata dos materiais do CC. Mauro diz se lembrar dessa compra. A empresa recebeu um ultimato para realizar a entrega. A cobrança foi feita por Orleando. Ricardo elogia o trabalho dele e diz que as

entregas atrasadas estão chegando a todo o momento graças ao trabalho de Orleando. Ele acredita que será um fim de ano muito agitado. Mauro concorda.

Ricardo pergunta pelo pai de Mauro e nesse instante Betinna abre a porta e diz que vai direto com os materiais para o Centro Cirúrgico (CC). Segundo ela o enfermeiro responsável estará lá e fará a avaliação do material. Antes, entretanto, corre imitando uma criança e abraça Mauro e lhe dá um beijo no rosto. Mauro fica vermelho e sorri. Orleando brinca e diz “vai trabalhar Tininha! Olha o Evilásio nos teus *couro!*”. Todos riem. Ricardo aproveita a descontração e novamente pergunta pelo pai de Mauro. Ele responde que está tudo bem. Que foi uma consulta de rotina. Ricardo acha isso bom e então chama Mauro para lhe entregar a agenda do dia. Ele pergunta se pode deixar para o turno da tarde e se pode acompanhar Betinna na entrega dos materiais novos. Relutante, Ricardo concorda e pede que eles sejam rápidos e cuidadosos.

Antes deles saírem, Ricardo pede que Betinna espere um pouco. Ela se impacienta e sorri. “Tem que ser rápido chefe!”, ela fala. Ricardo promete ser breve e entrega para Mauro a agenda de trabalho para aquele dia. Mauro lê rapidamente e diz “pode deixar comigo que já está resolvido”. Mauro e Betinna saem da sala, abraçados. Orleando, sem tirar os olhos do computador e sorrindo, fica repetindo “vão trabalhar! Olha o Evilásio nos couros de vocês!”. Ricardo confirma, “é verdade!”. Todos riem.

No turno da tarde, mesmo Ricardo incentivando o GT para o atendimento das demandas, o rendimento cai. Mauro e Betinna deram continuidade à entrega dos materiais ao CC. Agora eles estão acompanhando a entrega de outro material. Já são 16 horas e Orleando ainda não terminou a planilha para entregar para a AS. Ricardo reclama. Ele diz que Orleando está demorando e que Jonas ligou às 14 horas, pressionando. Orleando fala que são muitos detalhes. Ricardo pede que ele se apresse. Ele alerta que o próximo a ligar, certamente, será Evilásio. Orleando se compromete, mas não consegue finalizar a relação de empresas com entregas em atraso. Outras demandas surgem e tiram sua atenção da planilha. Ricardo sabe que no fim do expediente é sempre assim: o ritmo do GT diminui. Todos estão cansados e fadigados da jornada de trabalho. Eles querem “um tempo” para socializar no refeitório, que se tornou seu lugar de encontro todas as tardes para um breve lanche. Ricardo procura aproveitar esse hábito do GT e se aproxima mais dos três.

O dia termina com todos no refeitório lanchando e falando sobre as festas de fim de ano.

24 de novembro de 2017. Sexta-feira. 8 horas da manhã.

Ricardo é o primeiro a chegar ao HPP. São 7 e 59 da manhã. Logo depois, 8 horas, Mauro chega. Praticamente no mesmo instante. Mauro diz que se os dois tivessem combinado não teria dado certo. Eles riem e entram. A sala ainda está imersa em uma penumbra. O dia está nublado. Não há muita luz para entrar pelas janelas de vidro. Ricardo acende as lâmpadas e ambos procuram suas mesas. De onde está Ricardo pede que, juntos, eles acessem o e-mail do setor. Eles fazem isso e constatam que não há nenhum e-mail novo. Ricardo pede que Mauro prepare o relatório mensal de entrada (aquisição) de materiais para ser entregue ao setor de contabilidade. Ele diz que já está quase pronto e que depende de Orleando para concluir o relatório. Mauro sugere que Ricardo pressione Orleando para concluir a atualização da planilha mensal de entrada (aquisição) de materiais com os bens novos, cuja entrega estava atrasada e que foi regularizada. Ricardo diz que eles deveriam se comunicar melhor e enfatiza que é necessário que eles mantenham um diálogo frequente acerca dos assuntos de trabalho, numa triangulação fluente de informações, a exemplo do que fazem sobre outros assuntos quando estão nos horários livres ou atendendo demandas externas.

Mauro fica confuso. Ele acha que o chefe fez alguma insinuação e não gosta. Ele então cruza os braços, em sinal defensivo, e olha um tanto renitente para Ricardo. Não diz nada. Espera Ricardo continuar. Mas quando ele vai continuar, Orleando chega, 15 minutos mais cedo, para surpresa dos dois. Dá bom dia e, ao que parece, sente imediatamente no ar a tensão dentro da sala. Pergunta o que houve, enquanto procura se organizar e iniciar os trabalhos. Mauro fica calado e deixa Ricardo responder, mas o que ele faz é passar as demandas do dia para eles dois e cobrar a apresentação e o envio do relatório solicitado pela AS e do relatório mensal de entrada (aquisição) de materiais. Orleando diz que é só questão de 30 minutos e tudo estará finalizado. Ricardo diz que eles não podem mais demorar. Orleando pede calma e reinicia o trabalho. Notamos que Orleando, dentre os indivíduos do GT, é mais receptivo às orientações da chefia. Parece nutrir alguma admiração pela chefia. Ele se compromete a enviar a planilha em meia hora e realmente faz isso.

Betinna chega 8 e 30 da manhã e, como sempre faz, procura se organizar enquanto socializa com os outros indivíduos do GT. Logo em seguida é chamada por uma colega de trabalho de outro setor. Uma característica dela é fazer parte de outros grupos de colegas dentro do hospital. Constantemente o trabalho do Betinna é interrompido pela visita de outros colegas que não fazem parte do GT, razão que leva Ricardo a tentar, de forma habilidosa, trazê-la de volta à sala para continuar suas atividades. E apesar de ter esse comportamento, Ricardo acha que Betinna pode utilizar suas boas relações para facilitar a realização das

atividades do setor observado que precisam da ajuda de outros setores, razão pela qual ele não se opõe frontalmente ao comportamento apresentado por ela.

Entretanto, já são 9 horas e Betinna não retornou da conversa com a colega de trabalho. Estão conversando fora da sala. Ricardo resolve ir ao encontro de Betinna. Ela e a colega conversavam despreocupadamente, quando ele chega e pergunta se pode participar. Elas dizem que sim. Ele então se aproxima e tenta “entrar na conversa”. Ricardo brinca com o tema da conversa em tom ameno e não faz nenhuma imposição para o retorno de Betinna à sala, para iniciar o dia de trabalho. Ela brinca e diz “deixa eu ir amiga, porque meu chefe veio me buscar”. Ela então finaliza a conversa, pede licença à colega e retorna à sala para iniciar o dia de trabalho.

Já são 10 horas e os indivíduos do GT estão entretidos com seus trabalhos. Inesperadamente, para o espanto de todos, a AS faz uma visita surpresa ao setor. São Evilásio e Jonas, chefes pertencentes à linha de comando do setor observado. Orleando e Betinna demonstram surpresa e são receptivos. Mauro é menos expressivo e se mantém concentrado no trabalho que executa, dispensando apenas um bom dia em resposta ao cumprimento dos superiores. Ricardo se apresenta imediatamente e convida todos para entrar. Com um balançar de cabeça, eles não aceitam e ficam parados no umbral da porta. Evilásio, com um ar superior e indiferente a todos, olha para dentro da sala como se procurasse algo. Jonas diz “nós estamos de passagem. Resolvemos dar uma olhada para ver como o trabalho estava andando”. Ricardo sorri e diz tudo bem. Observando avidamente o que todos estavam fazendo, Evilásio e Jonas se retiram tão repentinamente quanto chegaram. Mauro demonstra claramente sua indignação com a postura da AS. Para ele tudo não passou de uma forma de coagir o GT. Betinna concorda e Orleando fica pensativo. Ricardo pede calma a todos e diz que é natural que a AS faça essas visitas para exercer algum tipo de fiscalização e controle, afinal somos subordinados a eles. O GT não gosta muito do que Ricardo diz.

Betinna diz que foi muito chata a situação e que se sente pressionada. Ela acha que não é assim que eles vão conseguir alguma coisa deles. Mauro, mais enfático, diz que não adianta eles pressionarem e que eles podem aparecer de surpresa quantas vezes quiserem. Isso não vai mudar em nada o trabalho deles. Mauro continua e diz que se as condições de trabalho do setor observado continuarem as mesmas, eles não conseguirão oferecer outro resultado. Orleando diz que concorda com Mauro e Betinna. Para Orleando a questão é muito maior que só seguir as ordens da AS. Mauro diz que a AS não consegue entender o que se passa no setor observado e vive em mundo que não existe. Ele entende que se a AS estivesse mesmo preocupada com o hospital ela (a AS) contrataria mais pessoal e treinaria todos. Mas a única

coisa que a AS sabe fazer é pressionar os funcionários do hospital. Betinna diz que eles podem até mandar, mas entre eles dar uma ordem e o GT executar há uma grande diferença. Ricardo tenta “botar panos quentes”. Ele acha que Evilásio e Jonas não foram tão acintosos assim e que os achou educados e discretos. Orleando diz que pode até ser, mas que não é necessário esse tipo de abordagem já que eles estão acatando as determinações que foram feitas no começo do mês. Orleando acha que assim eles vão fazer o GT mudar de ideia e passar a não seguir o que eles “pediram”. Mauro concorda e diz que talvez seja esse o caminho a seguir. Ricardo contesta e lembra que o melhor caminho a seguir é cumprir as obrigações que eles têm como servidores públicos. O clima fica tenso.

A discussão ganha um contorno inesperado. Ricardo percebe que pode ficar pior se ele insistir no debate e resolve pedir calma. Diz que o melhor a fazer é se concentrar nas atividades do dia e propõe que todos voltem ao trabalho. Orleando concorda e pede aos outros que esfriem a cabeça. Como geralmente faz ele procura encontrar uma solução mediadora e pacífica quando surgem problemas no setor observado. Betinna percebe o que ele está fazendo e diz que talvez seja melhor esfriar a cabeça, já que não vai adiantar nada ficar chateada ou triste. Apesar disso, Betinna afirma que quanto mais a AS pressionar e “ficar no pé deles”, vai ser pior para o trabalho. Ela diz que não sabe trabalhar sob pressão. Mauro também diz que não. Orleando concorda. A discussão perde força. O GT, como sempre acontece nessas situações, sai e se reúne para conversar. Depois, em silêncio e desconfiados, eles retornam para a sala. O turno da manhã termina com um ar pesado e com todos os indivíduos saindo juntos para almoçar. Ricardo pergunta se Orleando também sairá naquele horário. Mas é Betinna quem responde e diz que eles precisam resolver um “problema”, mas que logo eles estarão de volta. Ricardo não discute, pois sabe que será pior.

O turno da tarde é mais tranquilo, para surpresa de todos. Entretanto, em outra flagrante retaliação à visita da AS os indivíduos do GT saem juntos para executar as atividades externas, mesmo assim recebem a orientação que não devem insistir nesse comportamento. Betinna pede que o chefe relaxe que “vai dar tudo certo”. Ela faz questão de lembrar que são muitas atividades externas e que, sozinhos, eles não conseguiriam trabalhar. Mauro e Orleando ficam calados. Eles saem e só retornam próximo do fim do expediente. Ricardo pergunta se conseguiram executar todas as atividades e cada um diz, a seu modo, que conseguiram algumas e outras não. Parecem que não querem muita conversa. São quase 18 horas. Eles se despedem e vão embora juntos. Mas dessa vez não fazem reunião no pátio de estacionamento. Ricardo fica preocupado se isso é um indicativo de que o GT passará a

resistir novamente às regras do HPP e às determinações da AS ou se na verdade é prova de que eles nunca estiveram de acordo totalmente.

27 de novembro de 2017. Segunda-feira. 8 horas da manhã.

São 7 horas. Preocupado com o dia anterior de trabalho, Ricardo chega cedo. Ele sabia que naquele horário Mauro ainda não teria chegado. Ele quer se antecipar à tempestade que parece que vai se formar no setor. Quer pensar como vai lidar com essa situação. Ricardo percebeu que depois da visita surpresa de Evilásio e Jonas, o GT voltou a ficar resistente e ele acredita que terá problemas, principalmente com Mauro e Betinna. Ele tem pensado desde então que o melhor é continuar firme e reafirmar que não podemos esquecer que todos ali são servidores públicos e que tem o dever de cumprir suas obrigações e que na verdade, fosse essa AS ou outra, é preciso entender que essas obrigações são inerentes aos cargos ocupados por eles no serviço público. Ricardo acha que já foi cuidadoso demais com eles e que é hora de dar um choque de realidade no GT.

Enquanto pensa, ele revê uma a uma as agendas da última semana e nem percebe que o tempo passa “voando”. Já são 8 horas. Em breve os indivíduos do GT devem chegar. Antes disso o telefone toca. É Nelson, o chefe do setor de informática (SI). Ele quer marcar uma reunião para apresentar o novo sistema que informatiza o trâmite dos processos abertos no HPP o que afeta a tramitação dos processos relacionados às atividades do setor observado. Ricardo pergunta se pode ser no turno da tarde porque terá que planejar a semana com o GT e geralmente isso leva toda a manhã da segunda. Nelson concorda e diz que fica marcada a reunião.

Logo depois, Mauro, Orleando e Betinna chegam. São pouco mais de 8 horas. Eles quase não falam ao chegar. Apenas um “bom dia” educado. Ricardo responde e pergunta como todos estão. Ele quer saber se o fim de semana foi de descanso. Apenas Orleando responde. Ele diz (por todos) que “estamos bem. Foi tranquilo” e pergunta “e com você Ricardo, tudo em paz?”. Ricardo diz que sim e que o fim de semana dele também foi tranquilo. Ele diz que as agendas estão prontas. Entrega para cada um deles e pede que eles se planejem de forma a conseguir realizar o maior número possível de atendimento no turno da manhã. Betinna lembra que os carregadores só estarão disponíveis no turno da tarde. Mauro diz que isso eles não podem mudar.

Ricardo explica a razão do seu pedido. Ele informa ao GT que será realizada na sala, no turno da tarde, uma reunião com o chefe do SI para apresentação do novo sistema de

tramitação interna dos processos do HPP. Mauro reclama. Ele diz que é mais um sistema para o setor “dar conta”. Betinna concorda e acha que deve ser outra daquelas “soluções” do SI que trazem mais problemas do que outra coisa. Mauro diz que assim eles passarão mais tempo “alimentando” todos os sistemas que o setor usa e menos tempo realizando as atividades que fazem o setor “andar” de verdade. Orleando concorda e pergunta se eles (do setor observado) não podem ficar de fora da utilização do novo sistema. Ricardo diz que, infelizmente, não e que essa é mais uma medida da AS para tornar as atividades de todos os setores do HPP mais racionais, impessoais e técnicas.

Vendo que não tinham saída, os indivíduos do GT se mobilizam na tentativa de agilizar o atendimento das demandas no turno da manhã. Eles tentam a disponibilização de pelo menos um carregador para a realização da movimentação dos bens. O chefe dos carregadores compreende a situação e disponibiliza um dos carregadores. O GT dá início aos atendimentos externos. São recolhimentos, transferências e entregas de materiais. A movimentação do GT é intensa durante toda a manhã. Além dos casos agendados e previstos, o GT ainda tem que lidar com o recebimento de novos materiais. Orleando fica responsável por essa parte. Mauro e Betinna seguem com os atendimentos externos. Ricardo percebe que eles deixaram de lado, pelo menos aparentemente, a irritação que tiveram com a visita inesperada da AS. Entretanto, ele fica alerta ao ver que Betinna e Mauro voltaram a trabalhar externamente em dupla. Isso por si só não seria um problema se a AS não considerasse essa postura inapropriada ao trabalho no HPP. Mesmo assim, considerando o que houve, Ricardo não diz nada e deixa que eles continuem a trabalhar.

No turno da tarde, depois do almoço, Ricardo chama todos do GT para participar da apresentação do sistema de tramitação interna dos processos do HPP. A reunião tem início às 15 horas e Nelson, chefe do SI, faz questão de realizar a apresentação. Após a apresentação geral do sistema, ele se concentrou na parte referente à tramitação dos processos de aquisição de materiais. São muitos detalhes e caminhos a seguir dentro do sistema. Notamos que, em especial, Mauro e Betinna se fecham às novidades do sistema. Orleando se mostra cansado e desinteressado. Eles parecem que não aceitam a informatização do trabalho. Nelson também percebe a resistência e tenta mostrar as vantagens da tramitação dos processos do setor observado via sistema. Mesmo assim, Mauro e Betinna insistem que o sistema só vai provocar retrabalho. Na verdade, Mauro dá seu apoio a Betinna, pois ela é quem mais será afetada por essa mudança, uma vez que ela é a responsável pelas atividades que serão informatizadas.

Muito embora Orleando permaneça calado e quase alheio à apresentação, percebemos que ele se preocupa com os outros indivíduos do GT. Quando Orleando faz intervenções na

apresentação, seus argumentos e questionamentos, feitos ao chefe do SI, são sempre buscando o bem do grupo. Orleando quer saber se essa informatização vai prejudicar o trabalho no setor. Ele diz que a informatização vai trazer retrabalho para o setor, principalmente para Betinna, e pode significar “um passo para trás”. Mauro acha que Betinna será penalizada com mais trabalho se essa informatização acontecer. Betinna apoia Orleando e Mauro e usa argumentos técnicos para contestar o novo sistema. Ricardo deixa todos se expressarem livremente. Fica claro a oposição entre Nelson e o GT.

Ricardo tenta conciliar os lados e pergunta o que pode ser feito para eliminar ou diminuir o retrabalho. Não há consenso entre eles. Ricardo pergunta para o chefe do SI qual o prazo para a implantação das mudanças. Nelson não estabelece um prazo. Isso dá um alívio para o GT que perde imediatamente o interesse quando fica sabendo que o sistema ainda não tem previsão para implementação. Vendo que a receptividade não foi boa, Nelson encerra a reunião, cumprimenta a todos e vai embora. Logo depois que ele sai o debate tem início. Os três apresentam clara insatisfação com a ideia do sistema de tramitação interna dos processos dentro do HPP, muito embora Mauro não seja de todo contrário. Esse indivíduo acha que se a informatização for aplicada pode trazer benefícios em longo prazo. Ricardo tenta apaziguar os ânimos e propõe que todos tentem (novamente) encontrar um novo indivíduo para que eles possam dividir melhor o trabalho.

Orleando acha que já fizeram o possível e que não há ninguém com o perfil para ir trabalhar no setor. Mauro diz que está aceitando qualquer um. Betinna concorda. Ela diz que o que ela quer é alguém para ajudar, mas reconhece que já fizeram a parte deles. Eles acham que agora é com o RH. Ricardo entende a postura deles e concorda. Também acaba por entender que eles estão cansados da apresentação. Orleando pede um “tempo” para o chefe. Ele sorri e diz “claro”.

São quase 17 horas. O GT sai e vai lanchar. Ricardo pergunta se pode ir. Eles dizem que sim. No refeitório, todos conversam descontraidamente enquanto lancham. Além deles, percebemos mais um indivíduo, sozinho, sentado do lado oposto ao que estão no refeitório. É outro assistente. Se não estamos enganados, ele nunca esteve por ali nos horários em que o GT faz suas paradas para o lanche. O GT parece não perceber ou dá pouca importância à presença solitária daquele indivíduo. A conversa continua e eles falam sobre diversos assuntos, menos de trabalho. Passam quase cinquenta minutos no refeitório. Durante todo esse tempo o outro assistente permanece sozinho. Ele se levanta repetidas vezes e vai até o garrafão de café, enche o copo e retorna ao lugar onde estava. Ele parece distante. Alheio.

Depois do lanche, todos do setor observado retornam à sala. São quase 18 horas. O GT se despede. O dia de trabalho é finalizado.

28 de novembro de 2017. Terça-feira. 8 horas da manhã.

Dessa vez é Betinna quem chega mais cedo. São 7 e 30. Ricardo, Orleando e Mauro ainda não chegaram. Ela se sente desestimulada e resolve aguardar todos chegarem. Enquanto isso acessa o e-mail do setor. Para sua surpresa eles receberam mais um e-mail da AS. Desta vez solicitando a organização, em local apropriado, dos materiais do HPP sob guarda do setor observado e que não estão adequadamente estocados. Betinna dá um suspiro, enquanto manda uma mensagem pelo grupo no Whatsapp para os outros indivíduos do GT: “pessoal, temos trabalho pesado pra fazer”. Às 8 horas Ricardo chega e avisa Betinna que não poderá permanecer na sala. Mais uma reunião foi marcada. Ele acha que essa sequência de reuniões tem atrapalhado a supervisão dos trabalhos do setor. Betinna concorda. A contragosto ele vai para a reunião e quando está saindo da sala, Mauro e Orleando chegam e perguntam para onde ele vai. Ricardo apenas diz “outra reunião”. Eles, sorrindo, exclamam “ah!”. Boa sorte, diz Mauro. Ele agradece e segue pelo corredor e de longe avisa que a reunião pode se estender por várias horas, inclusive nos dois turnos, e que eles devem atender as demandas. Nesse momento Betinna se junta aos dois e, sem disfarçar, comemoram e brincam dizendo que “hoje é folga”. Ricardo sorri e desaparece no vão do corredor de acesso à área que leva ao refeitório.

O GT passa toda a manhã “livre”. Eles ignoram o pedido da AS, feito por e-mail, e não se dedicam ao atendimento das demandas como pediu Ricardo. Depois de uma manhã de “folga”, como disse várias vezes Betinna e Mauro, os três saem para almoçar às 11 horas. Quando Ricardo chega da reunião, encontra a sala vazia. A reunião durou menos tempo do que todos imaginavam e não será necessário outro turno para as discussões. Ricardo fica na dúvida se os indivíduos do GT estão atendendo alguma demanda ou se todos já saíram para o almoço. Sem ter certeza, ele decide ir para o almoço e deixa um bilhete sobre a mesa de Betinna avisando que no turno da tarde estará com eles e acompanhará o atendimento das demandas.

Quando os indivíduos do GT voltam do almoço leem o bilhete e ficam apreensivos, pois eles esperavam que Ricardo ficasse o dia todo em reunião. Orleando diz que eles precisam se organizar para realizar o que for possível e não ser repreendido pelo chefe. Mauro e Betinna dizem para ele ficar calmo e que Ricardo não será severo. Eles dizem que isso não faz parte do “jeito” dele. Betinna então se lembra do e-mail enviado pela AS. Ela explica para

Orleando e Mauro qual era o pedido da AS. Todos ficam nervosos. Eles se reúnem, chamam os carregadores e traçam uma estratégia para atender o máximo de demandas naquele curto espaço de tempo. O foco principal é o atendimento das determinações da AS. Orleando e Betinna vão para o campo com os carregadores. Mauro permanece em sala executando as tarefas internas. Eles têm pouco tempo.

No turno da tarde, ao chegar (14 e 47 mais ou menos), a chefia procura saber do GT se conseguiram atender as demandas e nota alguma apreensão neles. Mauro toma a palavra e diz que conseguiram atender algumas demandas, mas não foi possível executar todas. Ricardo pede que eles expliquem melhor, pois ele não entende porque não foi possível. Eram demandas cujo atendimento era relativamente simples e o GT tinha condições para executar. Ricardo ao falar se dirige também à Betinna que fica “sem graça”. Orleando defende o GT e diz que a manhã foi muito movimentada e por isso não foram possíveis os atendimentos. Ele fica pensativo e, mesmo não achando as respostas satisfatórias, resolve aceitar as explicações e incentiva o GT a manter o foco na execução das atividades do setor e na racionalização do tempo dedicado ao trabalho. Ele alerta que se o setor continuar cometendo esses pequenos deslizes todos serão novamente repreendidos pela AS, por bobagens. O GT concorda e se compromete a manter o foco.

As agendas são repassadas numa tentativa de ver o que pode ser feito em relação às atividades pendentes. Fica claro que as pendências dizem respeito ao trabalho interno, perfeitamente executável se o GT tivesse se dedicado de forma racional. Orleando concorda. Ele diz que realmente foi vacilo deles não ter atendido todas as demandas. Mauro e Betinna não falam nada. Ficam desconcertados. O chefe diz que eles precisam dividir melhor o tempo de trabalho. Assim eles conseguirão resultados melhores. Das pendências, apenas duas tarefas são externas e requerem carregadores. Um a um os indivíduos do GT são chamados e as tarefas pendentes são distribuídas. Ricardo orienta que no caso do atendimento das demandas externas apenas um deles deve sair e que não é necessário o trabalho em grupo. Mauro e Betinna resistem. Betinna diz que para executar as tarefas externa será necessário dois deles. Ricardo discorda. Mauro rebate e afirma que são apenas dois carregadores e que é melhor realizar os atendimentos externos na sequência. Betinna complementa e diz que isso não significa que eles dois estarão “grudados” enquanto trabalham.

Orleando pede ao chefe que abra uma exceção porque o que eles estão alegando é verdade. Ricardo capitula e concorda, mas alerta que Betinna e Mauro devem ficar, preferivelmente, um em cada local de atendimento aguardando a chegada dos carregadores. Eles parecem dar pouca importância a essa orientação. Enquanto Orleando volta à sua mesa e

inicia os trabalhos internos (arquivamentos, envio de e-mails, organização de processos, elaboração de despachos e memorandos), Betinna solicita a ajuda dos carregadores por telefone. Ricardo aproveita que Mauro está auxiliando Orleando e chama Betinna para uma conversa, logo que ela termina a ligação. Ele pede que ela seja mais compreensiva e evite bater de frente com a AS. Betinna diz que vai tentar, mas que eles estão errados e não conhecem a realidade do setor observado. Mauro e Orleando percebem que os dois estão conversando. Mauro chama Betinna. Ela diz “já estou indo”. Ricardo pergunta se ela entendeu. Betinna responde “tudo bem chefe, tudo bem! Vamos ter cuidado”. Mauro e Betinna saem juntos com os dois carregadores.

Uma hora e meia depois, quando os dois retornam ao setor observado, Orleando e Ricardo estão revendo os memorandos elaborados para a abertura de mais processos de apuração de responsabilidade. Ricardo pergunta como foi o trabalho. Eles dizem que deu tudo certo e que estão exaustos. Betinna convida a todos para o lanche da tarde, enquanto pega as frutas que trouxe para levar para o refeitório. São quase 17 horas. Todos aceitam. Inclusive o chefe. Durante o caminho até o refeitório, enquanto todos conversam animadamente, Betinna aproveita a descontração e alerta que em breve o setor receberá mais uma reclamação da AS, pois eles (Mauro e Betinna) encontraram Evilásio, ex-chefe de Betinna, por três vezes pelos corredores do hospital enquanto atendiam as demandas externas. Ricardo e Orleando dizem quase ao mesmo tempo “Meu Deus!”. O Ex-chefe de Betinna é membro da AS. Embora Betinna tenha deixado de trabalhar com ele, esse superior ainda mantém a mesma opinião sobre ela: uma assistente insubordinada, que não quer trabalhar e cujo comportamento é escandaloso e inadequado ao ambiente do HPP.

Todos seguem em silêncio até o refeitório, entram e preparam o lanche. Enquanto todos comem e conversam, foi possível perceber que o mesmo indivíduo do dia anterior está sentado no mesmo lugar, tomando café enquanto rabisca alguma coisa no que parece ser uma folha de papel. Ninguém do setor observado percebe o indivíduo (ou se percebe não dá importância) e continuam conversando e lanchando. Logo depois eles retornam à sala do setor observado. São 18 horas em ponto.

29 de novembro de 2017. Quarta-feira. 8 horas da manhã.

Quando Ricardo chega, vê que Mauro, Betinna e Orleando já estão na sala (eles chegaram juntos, 10 minutos antes das 8 horas, e ficaram dentro da sala, trancados, conversando animadamente enquanto acessavam a internet). São 8 horas. “Coisa boa!”, diz

Ricardo. Ele pergunta se todos estão bem. Betinna responde que sim. Mauro acena positivo com a cabeça. Orleando cumprimenta Ricardo e brinca dizendo “sim, chefinho lindo”. Todos riem. A chefia diz que fica feliz que todos estejam bem-humorados e que isso torna o trabalho mais fácil. Mauro discorda e fala que nada deixaria o trabalho menos chato. Ricardo “fica sem graças” e se dirige à sua mesa.

Enquanto liga o PC, ele pergunta se todos acessaram o e-mail do setor. Betinna responde que sim. Orleando confirma. Mauro atende uma ligação pessoal, mas faz sinal positivo com a mão. “Estamos bem chefe”, diz Betinna. Nenhuma reclamação até agora. Orleando pede que ela não se admire da situação. Ele afirma que o melhor a fazer é “agradecer a Deus”. Mauro pede licença e sai da sala ainda falando ao celular. Ricardo faz um gesto de “ok”. Ele pergunta se está acontecendo alguma coisa com Mauro. Orleando diz que acha que pode ser algum problema familiar. Mauro volta. Betinna pergunta se está tudo bem. Ele responde que são problemas “em casa”. “Nada sério”, ele diz.

Para começar o dia Ricardo propõe que eles façam as próprias agendas com base nas demandas que ficaram pendentes e pede que os indivíduos do GT passem um “pente fino” em suas mesas para saber se eles esqueceram algum memorando com demandas importantes “dormindo” debaixo do teclado. “Credo chefe!”, exclama Betinna. Orleando, sorrindo, diz que não. Betinna também sorri e diz que o chefe está jogando uma indireta para ela. Betinna tem deixado acumular muitos memorandos sobre sua mesa. Mauro também diz que não tem nenhum memorando dormindo na sua mesa. Esse indivíduo tem o hábito de dar encaminhamento célere às demandas que ficam sob sua responsabilidade. Orleando prefere atender as demandas e depois comunicar o que chegou, muito embora Ricardo já tenha explicado que assim ele fica sem saber o que está acontecendo.

Ricardo diz que vai iniciar a “operação pente-fica” e vai até sua mesa e tenta encontrar algum memorando que possa ter sido negligenciado. Quando termina ele pergunta se eles já fizeram a busca. Todos dizem que não. Ele pergunta o que eles estão esperando. Mauro e Betinna iniciam a busca por memorandos esquecidos. Orleando protesta e diz que não tem hábito de guardar memorando. Sorrindo, Betinna diz que ele “é o pior de todos”. Orleando e Mauro sorriem. Orleando passa a procurar e como Betinna havia dito, alguns memorandos esquecidos são encontrados em sua mesa. Desconfiado, Orleando reúne todos eles (os memorandos) e junto com Ricardo avalia as demandas e como atendê-las. Depois disso todos do GT passam a fazer suas agendas e apresentar ao chefe. Em seguida, juntos, eles conferem e iniciam os atendimentos. Fora os trabalhos internos, o GT acerta com os carregadores para a realização das demandas externas no turno da tarde. Percebendo que o GT está encaminhando

bem as tarefas daquele dia, a chefia avisa que irá ao médico e por isso sairá por volta das 10 horas. O GT diz que ele pode ficar tranquilo que tudo correrá bem. Depois que Ricardo sai, todos os indivíduos do GT continuam trabalhando e apresentam um comportamento mais dedicado e rápido na realização das tarefas internas. Betinna pede que todos concluam seus trabalhos. Orleando pergunta o porquê. Betinna sugere que eles saiam juntos para almoçar novamente. Mauro acha que não é uma boa ideia. Orleando fica pensativo e acaba por concordar com ele. Mauro diz que já está quase terminando “o que tinha para fazer” e reafirma que não acha uma boa eles saírem juntos. Betinna insiste e diz que é “besteira”. Orleando interrompe o que está fazendo e diz que eles podem ir que ele fica, afinal o horário de almoço dele é somente às 12. Betinna insiste e diz que “de qualquer jeito que a gente fizer a AS nunca vai ficar satisfeita”. Mauro e Orleando se entreolham.

Depois de muita conversa, eles decidem almoçar juntos e quando o relógio marca 11 horas eles saem. A partir desse horário, o telefone toca incessantemente e não é atendido. O setor está “sozinho”. Depois de insistentes ligações, um dos superiores do setor observado chega à sala. É Jonas. Ele procura pelo GT e pela chefia. Ele é informado que todos saíram para o almoço e que Ricardo foi ao médico. Sem dizer nada Jonas vai embora.

Quando Ricardo chega, por volta das 15 horas, nenhum dos indivíduos do GT está na sala. Ele presume que todos estão em campo, considerando o que ficou definido no turno da manhã. Enquanto espera o retorno do GT, ele aproveita para acessar o e-mail do setor e responder o que estiver pendente. Menos de meia hora depois Orleando retorna para a sala e cumprimenta o chefe sem muito entusiasmo. Ele pergunta se correu tudo bem na consulta ao médico. Ricardo diz que sim e pergunta como foi o fim da manhã e como estão os trabalhos. Antes de Orleando responder, Mauro e Betinna entram na sala com um ar cansado e um tanto tristes. O chefe pergunta se eles estão bem. Betinna responde que não. Orleando continua e diz que eles receberam a visita de Jonas. Ricardo fica apreensivo. Mauro olha de soslaio para Betinna e Orleando. Betinna olha para Orleando e pergunta “você fala?”. Orleando diz que sim com um meneio de cabeça.

Orleando então explica para Ricardo que depois que ele saiu para o médico eles decidiram sair juntos para o almoço. Ricardo não entende o que isso tem de mais e afirma que tudo bem eles almoçarem juntos. Betinna interveem e diz claramente que esse não é exatamente o problema ou todo o problema. Enfadado com os “arrodeios” de Betinna e Orleando, Mauro diz para Ricardo que eles saíram 11 horas e que foi nesse momento que Jonas procurou o setor para saber por que ninguém atendia as ligações que ele fazia. “Chegando aqui, Jonas foi avisado que a gente tinha saído para almoçar juntos e não havia

ninguém para atender as demandas no setor”, completa Mauro. Ricardo ficou sem palavras. Passa a mão na cabeça enquanto sussurra “meu Deus!”. Betinna diz que o pior não foi isso. Ricardo pergunta se tem mais. Orleando diz que sim. Betinna continua e diz que às 14 horas em ponto eles receberam novamente a visita de Jonas e dessa vez ele foi extremamente direto e definitivo. Ele falou que era inadmissível todos saírem tão cedo do setor para almoçar, sem deixar alguém para dar continuidade aos atendimentos até as 12 horas. Betinna diz que Jonas questionou se você (Ricardo) sabia dessa saída de todo o GT para o almoço às 11 horas e se eles compensariam a hora de trabalho na qual estavam almoçando. Adiantou que estava suspensa a saída para o almoço em horário diferenciado e que a sala não deveria ficar só em hipótese alguma. Betinna diz que tentou argumentar, mas Jonas não aceitou qualquer tipo de desculpa. Orleando diz que também tentou argumentar com Jonas, mas ele disse “você devia dar o exemplo, pois é o mais antigo aqui”.

Ricardo ficou em silêncio. Mauro e Orleando também. Betinna avisa para Ricardo que Jonas quer falar com ele assim que ele chegar. Ricardo visivelmente preocupado diz “ok, vou ligar para ele e marcar uma conversa para amanhã”. Calados, todos voltam aos seus lugares e assim permanecem até às 17 horas, quando os três juntos dizem que vão lanchar no refeitório. Eles convidam Ricardo, mas ele diz que não vai. Antes do GT sair, ele pergunta por que eles decidiram sair todos às 11 horas para almoçar, se o combinado não era isso. Ricardo pergunta “vocês esqueceram que o horário diferenciado para almoço não incluía o Orleando?”. Quem respondeu foi Orleando. Ele diz “foi um vacilo nosso chefe. Um vacilo meu, na verdade. Eu assumo a culpa”. Betinna diz “a culpa é minha chefe. Eu insisti para a gente sair juntos”. Calados eles saem e se dirigem ao refeitório. Chegando lá, o assunto da conversa era o que poderia acontecer com o setor se a AS usasse esse episódio para punir a todos. Imersos na conversa, Mauro, Betinna e Orleando não percebem o mesmo indivíduo dos outros dias sentado no lado oposto ao que estão. Ele está fazendo a mesma coisa: tomando café e rabiscando numa folha de papel.

Somente às 18 horas eles voltam e Ricardo não está na sala. Sobre a mesa dele um bilhete avisa que amanhã eles conversarão sobre o que ocorreu.

30 de novembro de 2017. Quinta-feira. 8 horas da manhã.

Dessa vez todos chegam ao setor juntos, às 8 horas. Antes de entrarem, eles se cumprimentam e com as amenidades de sempre iniciam o dia. Eles abrem a porta. Ricardo faz um gesto para que eles entrem antes dele. Primeiro Betinna, na sequência Mauro e logo

depois Orleando, que acende as luzes da sala, sob protestos de Mauro e Betinna. Ricardo entra na sala olhando as caixas espalhadas pelo chão do setor. Eles falam pouco. Todos se dirigem às suas mesas. Orleando e Mauro ligam seus computadores, enquanto Betinna organiza sobre sua mesa as frutas para o lanche da tarde. Ricardo organiza os processos e memorandos sobre sua mesa. Ele liga o computador e enquanto isso, Betinna guarda as frutas no frigobar do setor.

O telefone começa a tocar. Mauro se levanta para atender, mas Ricardo diz que atenderá. Depois de atender a ligação, Ricardo pede que todos organizem suas mesas de trabalho. Feito isso, eles são chamados para elaborar com o chefe as agendas de atendimento. Ricardo pergunta para o GT se o Posto de Recebimento (PR) está lotado. Ele pergunta enquanto aponta para as caixas espalhadas pelo chão do setor. Orleando diz que sim, mas Betinna acha que se eles organizarem melhor o espaço pode ser que ainda caiba alguma coisa. Mauro acha que muita coisa pode ser distribuída ainda naquele dia. Ricardo quer ver o PR. Ele pergunta quem quer acompanhá-lo nessa avaliação. Mauro e Betinna se prontificam e juntos os três se dirigem ao PR. Depois que eles chegam ao depósito, Ricardo constata que o PR está desorganizado e que o espaço precisa ser melhor aproveitado. Betinna reconhece que há muito espaço nas prateleiras das estantes. Mauro concorda e diz que se eles “arrumarem melhor dá pra colocar mais coisa”. O chefe quer saber quais daqueles materiais podem ser dispensados ainda naquele dia. Betinna se compromete a finalizar a entrega de alguns materiais encaixotados. Mauro diz que ajudará. Ricardo deixa claro que o PR deve ser reorganizado o mais rápido possível.

Voltando para a sala os três avaliam quais caixas podem ser levadas para o PR. Betinna pergunta para Orleando se isso atrapalhará a conferência de conformidade dos materiais. Ela sabe que ele prefere que os materiais fiquem na sala. Segundo esse indivíduo “assim fica mais fácil de trabalhar, pois já está tudo ali, à mão”. Entretanto, Orleando diz que não atrapalhará e que ajudará na reorganização do PR. O chefe pede que todos deem início aos trabalhos internos. Ele pede que todos do GT acessem o e-mail do setor. Orleando diz que fez isso enquanto eles estavam no PR e que na caixa de mensagem só há e-mails de empresas fornecedoras. “Nada demais”, ele diz. Ricardo agradece e mesmo assim diz que Mauro e Betinna devem acessar. Eles se comprometem, acessam o e-mail e confirmam o que Orleando falou. Toda a manhã é dedicada aos trabalhos internos (elaboração de memorando, despachos, organização de processos, atendimento por telefone, atualização dos sistemas de controle etc.). Quando chega a hora do almoço, todos saem às 12 horas, com ficou determinado pela AS ontem. Antes de todos saírem, Betinna pergunta ao chefe se eles não vão conversar sobre

o que aconteceu no dia anterior. Orleando e Mauro também querem saber. Ricardo diz que sim. Mas que eles conversarão no turno da tarde.

De volta do almoço, às 14 horas todos do setor observado dão continuidade aos trabalhos internos até que possam iniciar os atendimentos externos. Isso acontecerá assim que os carregadores forem disponibilizados. Incentivado por Betinna, Mauro passa um rádio para o chefe dos carregadores e pergunta quando eles estarão à disposição. A resposta é que dali a meia hora eles podem iniciar os trabalhos no setor. Enquanto aguarda, além de trabalhar, o GT conversa e inevitavelmente a conversa chega à situação do dia anterior. Impacientes, Betinna e Mauro perguntam ao chefe até quando ele vai ficar em silêncio sobre o que aconteceu. Orleando pede calma aos dois. Ricardo diz que tudo bem e que entende a apreensão de todos, mas que eles deveriam ter pensado nisso antes de cometer o deslize que cometeram. Mauro demonstra indignação com o que o chefe falou. Betinna e Orleando ficam sem palavras. Ricardo diz que precisa pensar melhor. O clima volta a ficar tenso no setor.

Antes da discussão continuar, todos são surpreendidos com a visita de Jonas. Ele bate na porta e pergunta se pode entrar. Todos do GT se entreolham. Ricardo responde que sim. Jonas diz que precisa conversar com ele (Jonas é um dos três membros da AS a qual está subordinado o setor observado). Ricardo pergunta se pode ser ali mesmo. Ele diz que sim e que será rápido, pois veio apenas repassar as decisões que foram tomadas pela AS acerca do setor. Mauro, Betinna e Orleando ficam apreensivos. Ricardo diz para ele se sentar e pede que ele seja direto. Jonas recusa a cadeira e diz que será direto. Sem rodeios ele informa que ficou decidido pela AS que não será mais permitido que os indivíduos do setor lanchem juntos no refeitório às 17 horas como tem acontecido. Todos se entreolham. Mauro e Betinna dizem que isso não é algo frequente e que mesmo assim é um direito deles ter um intervalo para o lanche nos dois turnos. Jonas diz que sim, mas não um intervalo de até 1 hora como tem acontecido nos últimos dias. Ele diz, visivelmente irredutível, que eles só têm “direito” a 10 minutos em cada turno, no máximo. E que eles, a partir daquele dia, utilizarão esse tempo individualmente e em horários diferentes. Jonas acha que, juntos, eles do GT podem se estender por muito mais que 10 minutos. Orleando tenta argumentar e é interrompido por Mauro e Betinna que, nervosos, querem continuar o debate. Ricardo pede que eles se acalmem e deixem Jonas falar.

Nesse momento os carregadores chegam à sala do setor observado e entram sem bater. Jonas para de falar. Todos olham para os carregadores. Quando eles (carregadores) percebem que está acontecendo uma reunião, eles dizem baixinho que voltam depois. Orleando fala que assim que a reunião acabar passará um rádio solicitando a vinda deles novamente. Eles concordam e saem. Ricardo solicita que Jonas continue. Jonas agradece e pede que todos

escutem o que ele tem a dizer até o fim, pois o que foi decidido não está em debate. Ricardo pede que o GT escute. Eles concordam a contragosto. Jonas continua e informa que ficou decidido que:

- Eles devem lanchar individualmente (separados), por apenas 10 minutos, em cada turno;
- Eles não podem deixar a sala fechada, sem ninguém que dê continuidade/assistência aos atendimentos. Pelo menos um deles deve ficar sempre que houver demanda externa e quando apenas dois deles estiverem na sala.
- Todas as ligações telefônicas devem ser prontamente atendidas por indivíduos do setor (nunca por terceiros);
- O horário de almoço voltará a ser o horário de 12 horas às 14 horas;
- Nenhuma demanda externa deve ser atendida por todos os indivíduos do setor, ou seja, eles não podem sair em grupo para o atendimento de uma demanda. O atendimento deve ser realizado por apenas um deles, juntamente com os carregadores, quando for necessário.

Todo o GT está visivelmente revoltado com as decisões que a AS tomou. Betinna é a primeira a falar. Ela quer saber por que Jonas está dizendo que eles ficam 1 hora lanchando. Jonas diz “você estavam sendo observados nos últimos dias. Tanto no refeitório, quanto pelos corredores”. “Como assim?”, pergunta Betinna, indignada. Jonas revela que na última semana o setor passou a ser observado por alguém da confiança da AS, depois que foram feitas “várias reclamações” acerca do setor observado. “Que reclamações?”, pergunta Betinna desafiadora. Jonas, sem esboçar qualquer emoção, afirma que outros setores do HPP acham que eles não trabalham e vivem “passeando” em grupo pelo hospital. Outra reclamação feita, segundo Jonas, diz respeito aos horários “privilegiados” para o almoço e para o lanche que o GT mantém. Essas, segundo ele, são as principais razões de muitos quererem ir trabalhar no setor: eles acham que ninguém trabalha lá e o chefe é “bonzinho”. Isso tem causado mal-estar entre os outros profissionais do HPP e tem deixado extremamente indignada a AS. Ricardo fica atarantado com o que Jonas fala. Ele quer explicações e tenta argumentar, mas é interrompido bruscamente. “Vigiados?”, questiona Mauro em tom de lamúria. Mauro acha tudo aquilo um absurdo e diz que a AS está sendo abusiva. Jonas olha para ele e friamente diz que não. Ele diz que a AS têm legitimidade para fiscalizar e controlar a atuação de todos que trabalham no HPP.

Ricardo pede calma a todos e diz para Jonas que eles (AS) estão exagerando. Que tem tentado imprimir no setor uma gestão compartilhada na tentativa de que todos se sintam responsáveis pelo o que fazem e por isso todos têm voz e participam das decisões. Ricardo continua e diz que não concorda com um estilo autoritário de gestão. Jonas rebate e diz “você é que é o chefe e é quem deve tomar as decisões”. Ricardo diz que sabe disso, mas isso não significa “um passe livre” para ele ter atitudes impositivas e autoritárias. Jonas diz que a questão não é essa. Ele defende a AS e diz que todos eles querem que ele tome as rédeas da situação e assuma a postura que um chefe deve ter. Os indivíduos do GT escutam tudo, assombrados. Ricardo diz que tenta manter uma relação de proximidade com os indivíduos do GT na tentativa de derrubar barreiras e facilitar a liderança e a comunicação.

Jonas pergunta como ele tem feito isso. Ricardo diz que, entre muitas outras coisas, algumas vezes foi com o GT lanchar e que eles precisam daquele momento de descontração para fortalecer os laços entre os indivíduos do setor. Que é um momento motivador que aproxima todos e facilita o trabalho no setor. Jonas diz, num tom negativo e de insatisfação, que a AS foi informada que ele também vai para o “lanche”. Ricardo fica abatido e sem palavras. Percebendo que a tensão só aumenta, Orleando tenta mudar o foco da discussão e argumenta que algumas demandas externas exigem o trabalho de pelo menos dois deles. Jonas discorda novamente. Ele pergunta “para quê os carregadores foram contratados?”. Orleando fica mudo. “Por favor, responda”, insiste Jonas, demonstrando que não cederá. Ele não quer mais conversar e avisa que o recado está dado e que todos eles devem cumprir o que foi determinado a partir daquele dia. Jonas fala que eles estão ali para trabalhar e antes de sair ele se vira e diz que o setor está “queimado”. Diz também “você está queimado Ricardo. Tentem reverter essa situação ou não poderei fazer mais nada por vocês” e saiu.

Um silêncio toma conta de toda a sala. Ninguém arrisca dizer mais nada. Mauro está vermelho de raiva. Betinna, indignada, larga tudo que estava fazendo e baixa a cabeça (achamos que ela está chorando). Orleando olha para Ricardo e com um gesto pergunta “e agora?”. Ricardo responde com um aceno de cabeça negativo. São quase 16 horas. O GT está visivelmente abatido. Ricardo arrisca e diz que eles vacilaram e que insistiram em ir contra muitas das decisões da AS. Nesse momento Betinna levanta a cabeça e os olhos estão marejados e vermelhos. Ela e Mauro olham para Orleando sem nada dizer. Eles parecem não dar importância ao que Ricardo falou. É possível notar que eles estão abatidos e tristes. Mauro e Betinna demonstram pouco interesse em continuar aquela discussão e o que estão fazendo. Ela passa as mãos nos olhos. Mauro e Orleando se levantam e vão até a cadeira onde Betinna está sentada. Eles a abraçam. Ricardo pede calma para o GT. Sem dar atenção ao chefe, eles

pedem licença e saem com o pretexto de atender as demandas externas. Mauro passa um rádio para os carregadores e marca para encontrá-los nos locais de atendimento das demandas. Ricardo pede que eles observem o que ficou decidido pela AS. Contrariado, Mauro apenas olha para Ricardo e não responde. Betinna permanece de cabeça baixa e nem se dá ao trabalho de responder, apenas sai da sala. Orleando pergunta se pode ir junto. Ricardo diz que sim. Ele entende que o GT precisa de um tempo para “digerir” o que acabou de acontecer.

O GT só volta à sala perto das 18 horas. Eles se despendem de Ricardo e se reúnem no pátio de estacionamento. Dessa vez o GT apresenta uma postura desestimulada e sem interesse. Os olhos de Mauro e Betinna fitam o chão muitas vezes. E quando não, olham distante. Orleando parece querer animá-los. Eles sorriem “sem graças”. Orleando continua a falar e de repente chama a atenção dos dois. Ele parece que está contando algo para Betinna e Mauro. Talvez uma novidade, dada a reação dos dois. Mauro e Betinna repentinamente ficam alegres e abraçam Orleando, que sorrindo retribui o abraço. Eles parecem fazer muitas perguntas ao mesmo tempo. Orleando pede calma com as mãos. Mauro e Betinna sorriem. Abraçados eles saem juntos caminhando entre os carros estacionados.

1º de dezembro de 2017. Sexta-feira. 7 e 55 horas da manhã.

Segundo os indivíduos do setor, o mês de dezembro é tradicionalmente considerado no setor um mês “morto”. As festas de fim de ano interrompem muitos dos trabalhos, não só do setor, mas de todo o hospital. O ritmo diminui e é concedida às equipes do HPP a possibilidade de revezamento durante os períodos festivos de natal e ano novo.

São 7 e 55 da manhã quando Ricardo chega, Orleando já está dentro da sala. Ele chegou um pouco mais cedo e está concentrado na organização da própria mesa, como se procurasse algo. Antes de Ricardo dar bom dia, Orleando diz “bom dia chefe!”. Ricardo responde bom dia e pergunta se ele está bem. Orleando diz que sim e que eles precisam conversar, pois tem uma novidade para contar. O chefe pergunta se a novidade tem a ver com o que aconteceu ontem. Orleando diz que de certa forma sim e que afetará o setor diretamente. Ricardo fica curioso e pede que ele fale logo. Orleando diz que vai sair do setor. Ricardo fica assustado e pergunta se é uma “brincadeira” dele. Orleando diz que não. Ele conta que passou em outro concurso público e que só ficará no HPP, no máximo, até o final de fevereiro de 2018. Quando Orleando termina de falar, Betinna e Mauro entram na sala. Betinna percebe que eles estão conversando algo sério e pergunta se Orleando já contou a

novidade para o chefe. Mauro diz que “tá na cara que sim” e diz para Ricardo que “agora as coisas vão ficar pior”. Ricardo olha para Mauro e concorda com um aceno de cabeça.

Essa novidade deixa o clima bem diferente daquele de ontem. Os indivíduos do GT parecem um pouco mais animados. Eles comemoram a conquista de Orleando, muito embora não consigam esconder a preocupação. Mauro e Betinna se entreolham e Betinna diz que também tem novidades. Ricardo pergunta se ela também foi aprovada em outro concurso. Ela diz “quem me dera!”. Todos riem. Então Betinna avisa para Ricardo que também pretende sair do setor. Orleando tomam um susto. Mauro, pela reação que demonstrou, já sabia. Depois que Betinna fala ele fica pensativo e triste. Betinna continua e diz que não aguenta mais ser tratada daquela forma abusiva. Ela diz que não é uma vagabunda e sabe muito bem que tem trabalhado muito. Betinna diz que tem certeza que está sendo perseguida e que é ela a razão da perseguição pela qual o setor vem passando. Ela atribui a situação que eles estão enfrentando ao que Evilásio sente e pensa sobre ela. Ele faz parte da AS e o GT acha que todas as reclamações partem dele. Betinna diz que vai pedir para mudar para outra diretoria, pois assim não ficará subordinada a nenhum dos integrantes da AS (importante lembrarmos que são três linhas de comando dentro do HPP, chamadas de diretorias).

Ricardo fica assustado com tudo que está acontecendo. Orleando aprovado em outro concurso. Betinna pedindo para sair do setor. Ele olha para Mauro e pergunta se ele também vai querer sair do setor observado. Mauro diz que se eles (do setor) continuarem a ser desvalorizados e tratados com desrespeito ele vai pedir para ir para outro setor também. O chefe fica sem palavras e visivelmente triste e atarantado. Mesmo assim, ele pede calma (mais uma vez) e diz que precisa pensar em tudo que está acontecendo no setor. Ricardo diz que vai procurar Jonas e vai pedir uma reunião com toda a AS. Betinna diz que vai falar com Jonas. Ricardo pede que ela deixe essa conversa para outro dia, quando ela estiver com a cabeça mais fria. Betinna diz que sabe que o chefe está tentando fazer com que ela esqueça o que aconteceu, mas que isso não vai acontecer. Ela diz para Ricardo que o que aconteceu abalou tanto ela que ela não conseguiu disfarçar quando chegou em sua casa e foi com muita dificuldade que fez o marido dela desistir de ir ao HPP “tomar satisfação” com a AS.

“Meu Deus!”, sussurra Ricardo. Orleando diz que eles devem esquecer aquilo e trabalhar apenas. Ricardo concorda e diz que “a melhor resposta é o trabalho!”. Mauro rebate e diz que trabalhar é o que ele tem feito todos os dias. Diz também que se sente sem motivação para trabalhar. Mauro fala que se sente “cheio de trabalho” e mesmo que dê tudo de si não consegue colocar as coisas em dia e ainda por cima é desvalorizado (Mauro está falando da implementação do sistema de controle interno que ainda não foi totalmente

finalizado). Betinna concorda e diz “desistam! Eles nunca vão mudar de ideia sobre a gente”. Orleando pede que eles mudem de assunto. Ricardo concorda e se compromete em se reunir com a AS para tentar algo. Betinna sorri consternada e diz que Ricardo tem boa vontade, mas é ingênuo em pensar que isso vai resolver. Ricardo diz que pelo menos tentará. Depois disso, eles se reúnem e fazem as agendas do dia. Os trabalhos internos começam e um entra e sai de pessoas faz a manhã correr rápida. Todos ficam absorvidos pelo trabalho e pouco conversam. Ao meio dia eles saem juntos para almoçar.

De volta do almoço, o GT ao entrar na sala encontra Ricardo ainda trabalhando. Betinna pergunta se ele não vai almoçar. Ele diz que tomará um suco mais tarde. Orleando e Mauro dizem que isso não é uma boa ideia. Ricardo diz que é hora de repensar o setor e que todo tempo dedicado é pouco. Ele fala que conversou com Jonas por telefone e que ele pediu justamente isso. Disse também que Jonas vê a saída de Orleando como o momento ideal para o setor rever e avaliar os fluxos e procedimentos de trabalho adotados até ali. Orleando diz “chefe, ainda tem muito tempo até minha saída!”. Ricardo concorda com Orleando e diz que sabe que ainda faltam três meses, mas que eles não podem “dormir no ponto”. Mauro concorda e diz “é mesmo”. Betinna pergunta se a AS aceitará a opinião deles acerca do trabalho do setor ou isso é apenas mais uma exigência vazia. Mauro completa a fala de Betinna dizendo que “é mais uma ordem”. O chefe contra-argumenta e diz que na verdade ele pediu uma revisão de tudo. Jonas pediu para que Ricardo discutisse com todos do setor pontos como os fluxos de trabalho (início, acompanhamento e finalização), utilização racional do tempo, organização, autoridade, subordinação, hierarquia e comportamento adequado ao ambiente de trabalho. Segundo Ricardo, Jonas fez questão de lembrar que o maior interessado no nosso desempenho é a comunidade, pois será ela a sofrer as consequências da nossa falta de compromisso.

“Falta de compromisso?”, questiona Mauro. “Meu Deus!”, ele exclama. Orleando pede calma para Mauro. Ele se cala e balança negativamente a cabeça. Betinna diz “eu já falei. Eles não vão mudar”. Ela pergunta quando Ricardo pretende debater esses pontos (apontados por Jonas). Orleando diz que tem que ser logo, pois assim poderá participar. Mauro acha que essa reformulação do setor deve contar com a participação do assistente que substituirá Orleando. Ricardo e Orleando concordam. Betinna diz “sem dúvida”. Ricardo sugere que Jonas e Evilásio participem também dessa discussão. Os indivíduos do GT se entreolham e sorriem. Betinna fala por eles e diz que se eles (Evilásio e Jonas) participarem não será um debate como eles sempre fazem no setor. Para ela, com a participação dos superiores, a discussão servirá apenas para que eles façam novas imposições. O chefe diz que

essa é uma oportunidade de aproximação entre todos. Betinna diz que não quer proximidade com Evilásio. Ela diz para o chefe “desistir” dessa intenção de aproximá-los da AS. Mauro acha que eles vão perder tempo e que é melhor eles emitirem uma portaria com tudo definido ou fazer algum treinamento com os indivíduos do setor.

Orleando diz que eles têm que encontrar alguém para substituí-lo o quanto antes. Ricardo diz “outro problemão”. Mauro se questiona quem poderia ser. Betinna diz que por coincidência encontrou Celso pelos corredores e ele disse que está decidido a sair do posto de internação onde está lotado. Betinna diz que ele perguntou se a vaga de assistente tinha sido preenchida. Ricardo diz que acha que Celso não sabe o que quer realmente. Mauro defende Celso e diz que ele é um bom candidato e que Ricardo deveria considerar novamente a possibilidade. Ricardo diz que quer ir falar com Celso. Betinna diz que pode ir com ele. Orleando diz que o chefe deve “agarrar essa oportunidade”. Orleando acha que se o setor for esperar a contratação de novos profissionais pode levar tempo e ainda não há nenhuma segurança de que alguém novo será lotado no setor observado. Mauro concorda. Ricardo capitula e então aceita.

Betinna diz que mais tarde irá com ele ao encontro de Celso. O chefe pede então que todos retomem o trabalho e que a reunião para debater os pontos que Jonas destacou será semana que vêm e que ele convidará Evilásio e Jonas para participar. Todos os indivíduos do GT concordam, um tanto a contragosto. Ricardo explica que é uma oportunidade de desfazer a impressão ruim que tem sido propagada no HPP acerca do setor e pede que especialmente Betinna se esforce para superar as dificuldades e diferenças que tem com seu ex-chefe. Ele diz que é melhor isso ou então “ele (Evilásio) vai transferir você de setor”. Betinna diz “eu não estou nem ai!”. “Mas eu estou”, diz Ricardo e completa dizendo que ela é uma grande profissional e que é muito competente e importante para o setor observado. Mauro concorda e Orleando pede que Betinna se esforce e seja razoável. Ela diz que não vai prometer nada e que vai ficar calada toda a reunião. Ricardo diz “ok! Pelo menos isso”.

A conversa termina e todos começam a trabalhar, embora em um ritmo lento. É sexta e a disposição do GT para o trabalho está visivelmente abalada. Eles pouco saem do setor e somente algumas demandas externas são atendidas. A tarde transcorre assim. Eles discutem como será a vida no setor sem Orleando e como será o novo emprego dele. Mauro brinca e diz que Orleando “já vai tarde!”. Todos riem. Orleando diz que Mauro é um despeitado. Betinna sorri muito e diz que Orleando é “de outro nível agora”. Ela diz que ela e Mauro vão precisar se virar para dar conta de tanto trabalho. Mauro diz “nem me fale!”. Ricardo permanece

calado trabalhando. Ele pouco fala e quando muito, sorri com as piadas feitas pelos indivíduos do GT. O dia termina assim: sem muitas agitações.

APÊNDICE IV – ENTREVISTAS INDIVIDUAIS

Indivíduo 01

Relato feita a partir de entrevista individual realizada com o Indivíduo 01 (Orleando), em 04/12/2017, seguindo tópicos-guia do roteiro elaborado para a entrevista individual (APÊNDICE I):

No ponto de vista de Orleando, a percepção da administração superior do HPP sobre o setor e acerca do GT é variável. Depende do dia e das situações. Segundo ele, a AS ora os vê como uma equipe unida e resolutiva, ora enxerga o oposto. Para Orleando o GT foge totalmente ao que a AS do HPP define como grupo formal de trabalho. A explicação, para ele, é que na consecução do trabalho do setor/do trabalho do GT, que acontece em boa parte no campo, é comum e rotineiro eles deixarem de lado algumas formalidades que seriam a praxe e se adequar à atmosfera do ambiente em que o trabalho porventura esteja sendo realizado. De acordo com Orleando, isso se comprovou (se mostrou), ao longo do tempo, uma ferramenta que agiliza o trabalho do GT e reduz consideravelmente os pontos de atrito. Para ele a AS do HPP espera que ele, enquanto servidor público, ofereça “o de praxe”. Ou seja, que realize suas atividades com presteza e celeridade. Por outro lado, ele nota um desejo escancarado, por parte da AS, de que ele (e os outros indivíduos do GT) apresente uma postura subserviente e passiva no ambiente de trabalho.

Para Orleando, trabalho racional é aquele que eles planejam para executar uma tarefa em que se busca atingir os melhores resultados com celeridade, economia. Para ele esse trabalho deve ser satisfatório para todos os envolvidos e com o menor desgaste físico e emocional possível. Orleando acha que o trabalho realizado por ele é racional, porque ele busca atingir os objetivos propostos pelo HPP. Para isso ele adequa sua postura profissional à realidade do ambiente de trabalho e do elemento humano com o qual lida no momento do trabalho. Segundo ele, isso redundava com muita frequência em economia de material e tempo para o HPP. Com esse tipo de trabalho Orleando acha que eleva a um nível ótimo o grau de satisfação das pessoas para quem ele oferece seus préstimos e o do setor.

Orleando disse que para ele, um trabalho impessoal, na prática, é a adoção de uma postura profissional mecânica visando um distanciamento emocional para uma consecução

isonômica de tratamento. Ele acredita que o trabalho realizado por ele não é impessoal. Ele disse que, explorando a pessoalidade e a informalidade, obtém a realização das atividades que ele desempenha com mais facilidade e sucesso. Quanto ao que ele entende ser um comportamento burocrático de trabalho ele disse que se trata de uma postura pautada em normas e ações pré-definidas para obtenção de resultados previsíveis. Entretanto, Orleando disse que só apresenta esse tipo de comportamento nas atividades relativas a produção de processos e inserção de dados em sistemas e planilhas. Para ele as situações de trabalhos de campo no HPP são muito dinâmicas e isso não permite/não comporta uma postura burocrática.

Para ele, o GT pode sim ser considerado um grupo burocrático (formal), pois a dinâmica do trabalho deles é baseada em uma divisão clara de tarefas e isso por si só é um traço marcante da burocracia. Ele diz isso, muito embora reconheça que individualmente alguns deles, em maior ou menor medida, apresentem uma postura regida pela informalidade nos relacionamentos que mantêm no HPP. Orleando acredita que uma organização burocrática é aquela apegada a regras pré-definidas e impostas como as únicas a serem seguidas. Segundo esse indivíduo, o HPP é uma organização burocrática, pois nele existe divisão do trabalho e missão, e estes estão voltados para os resultados esperados. No HPP, segundo ele, existem regras e protocolos que devem ser seguidos e que são inerentes a hospitais ou instituições que tratam de saúde.

Orleando assumiu que conhece vagamente as regras de comportamento e os fluxos de trabalho do HPP como um todo. Mas foi seguro ao afirmar que conhece muito bem as do setor no qual trabalha. Orleando os considera parâmetros de comportamento enquanto ele trabalha. Entretanto, essas regras e fluxos não funcionam como norte nos relacionamentos com os outros indivíduos do GT no ambiente do HPP. Aproveitamos e perguntamos o que ele entende por desvio de comportamento dentro de uma organização burocrática e ele disse que para ele é aquele comportamento que não segue religiosamente as regras pré-definidas para a execução das atividades, muito embora ele diga que as realize com êxito e tenha os mesmos objetivos. Ele se considera um indivíduo cujo comportamento é desviado. Pelo menos em grande parte sim, pois ele afirma que não segue com exatidão o que é apregoado como único modo de realizar um trabalho e de se portar no ambiente de trabalho do HPP.

Para ele, uma organização informal é uma concepção de um conjunto que não está atrelado a normas ou regramentos de conduta e posturas impostas por uma instituição. Orleando acha que ele e os outros indivíduos do GT formam uma organização informal apenas no relacionamento que mantêm entre si, mas como profissionais de um grupo do HPP,

não. Razão pela qual ele não fez qualquer menção sobre o GT observado apresentar comportamento que prejudique os trabalhos no setor e no HPP. Desta forma ele entende que o GT não toma decisões que afetam o cotidiano de trabalho do HPP. Ele não reconhece o GT como uma organização informal em sua totalidade, porém admite “forçosamente” que (aqui Orleando apresenta postura cautelosa) se eles se expuserem como um grupo informal há o risco de serem mal interpretados e acabarem induzindo (outros) grupos, sem identificação com o ambiente de trabalho do HPP, a condutas irresponsáveis. Ele demonstra preocupação em ser apontado (ele e os outros indivíduos do GT) como modelos disso, ou seja, modelos de um comportamento desviado ou modelo de uma organização informal.

Indivíduo 02

Relato feita a partir de entrevista individual realizada com o Indivíduo 02 (Mauro) em 04/12/2017, seguindo tópicos-guia do roteiro elaborado para a entrevista individual (APÊNDICE I):

Mauro acredita que a administração superior do HPP percebe o setor observado como um local em que ninguém trabalha, onde os indivíduos do GT “vivem de brincadeiras e só passeiam pelo hospital”. A AS percebe o GT como “um membro” do hospital que contribui para “não fazer nada”. Ele acha que essa percepção se deve ao fato da AS não estar próxima da execução das atividades realizadas pelo setor e nem mesmo conhecê-las.

Para ele, o GT é o que a administração superior do HPP define como grupo formal de trabalho, pois eles usam a formalidade na execução das atividades, apesar de às vezes usarem a informalidade para ajudar na conclusão das atividades do setor, o que os torna mais alegres, todavia sem perder os traços da formalidade. Mauro acha que a administração superior HPP espera que ele seja, enquanto servidor público, um indivíduo “100% trabalho”, sem hora para descanso, relaxamento. Livre de erros e dúvidas.

Segundo Mauro, um trabalho racional é aquele baseado na lógica, na coerência, no correto. Ele considera o próprio trabalho racional, em razão das atividades realizadas por ele no setor, nos quais realiza conferência de dados em planilhas e gestão dos sistemas de controle interno. Ele acha esse trabalho muito técnico, portanto racional. Para esse indivíduo o trabalho impessoal é aquele baseado na imparcialidade, sem ceder espaço para amizades, inimizades, emoções. Mauro acha que seu próprio trabalho é impessoal, apesar de manter contato no ambiente do HPP com outros indivíduos, o que gera amizades ou inimizade.

Entretanto, segundo ele, isso não o faz deixar de trabalhar. Ele disse que não distorce as atividades do setor apesar das emoções criadas no ambiente de trabalho.

Esse indivíduo acredita que um comportamento burocrático de trabalho é aquele com excesso de atividades para manter controle. Acha também que ele apresenta esse tipo de comportamento em todas as situações de trabalho da qual participa, pois como as atividades do setor são, praticamente, de controle, eles têm que manter traços burocráticos para manter os resultados solicitados.

Mauro acha que o GT pode sim ser considerado um grupo burocrático (formal), pois de um modo ou de outro, em linhas gerais, eles seguem as regras e os fluxos do HPP. Um exemplo disso é o trabalho que eles realizam para manter o controle sobre os materiais comprados e alocados no setor onde o GT trabalha. Muito embora eles adequem as atividades, eles têm como referência as imposições do hospital. Para ele, uma organização burocrática é aquela com rigidez, excesso de ordens e controle para executar uma atividade, excesso de formalismo, resistência a mudanças. Ele acha que o HPP é uma organização desse tipo, pois há apego ao excesso de atividades para atender uma mesma demanda, excesso de formalidade, resistência a mudanças em termo de liderança com equipes, falta de incentivo para qualificação.

Ele nos disse que não conhece em sua totalidade as regras de comportamento e os fluxos de trabalho do setor e do hospital, e nada disse sobre esses parâmetros que guiam o comportamento enquanto trabalha ou quando se relaciona com os colegas no ambiente do HPP. Mauro disse também que considera um desvio de comportamento dentro de uma organização burocrática a violação das regras de conduta e desobediência às ordens. Questionado se se considerava um desviado, ele disse que não, pois procura atender as regras de condutas no HPP, como, por exemplo, o horário de chegada e saída e a obediência às ordens que são dadas.

Mauro acredita que uma organização informal é aquela criada de forma espontânea por meio do convívio com outros indivíduos no ambiente de trabalho. No seu entendimento, ele e os outros indivíduos do GT formam uma organização informal e isso se deve à impossibilidade de se manter traços de impessoalidade no convívio com as pessoas durante boa parte dos dias. Na opinião de Mauro essa organização informal que eles constituem não prejudica os trabalhos no setor e no HPP. Para ele, manter apenas a formalidade é manter um ambiente estressante, rigoroso, desmotivado.

Para Mauro, o GT não dá um exemplo inadequado para outros indivíduos do HPP, pois o ambiente de trabalho deles é alegre, motivador, inspirador, coisas que, segundo ele,

muitos ambientes no HPP não são. Ele diz que esses outros ambientes são desmotivadores e tristes, pois se baseiam apenas na formalidade. Mauro diz que sabe que eles (o GT) são motivo de inveja e perseguições devido a felicidade que demonstram todos os dias no trabalho. Sabendo disso, ele admite que o GT, enquanto organização informal, toma decisões que afetam o cotidiano de trabalho do HPP, pois eles decidem a melhor forma de executar uma determinada atividade imposta a eles e qual ou quais deles irá acompanhar o outro na execução das tarefas.

Indivíduo 03

Relato feita a partir de entrevista individual realizada com o Indivíduo 03 (Betinna) em 04/12/2017, seguindo tópicos-guia do roteiro elaborado para a entrevista individual (APÊNDICE I):

Para Betinna, os laços de amizade mantidos e demonstrados abertamente pelos indivíduos do GT, muitas vezes, durante a realização das atividades – principalmente as externas – leva a administração superior a percebê-los – erroneamente, segundo ela – como servidores públicos que não trabalham ou que não executam corretamente as atividades do setor. Para ela, o GT foge ao que a AS entende como um grupo burocrático de trabalho (aquele definido formalmente), em razão dos laços compartilhados por eles. Segundo Betinna, mesmo assim a AS espera que os indivíduos do GT, enquanto servidores públicos, executem todas as atividades impostas burocraticamente pelo HPP, sem questionar os métodos que são apontados para realizá-las.

Betinna assegura que, para ela, no caso do setor observado, o trabalho racional acontece quando eles empregam o mínimo de esforço para realizar uma atividade aproveitando, ao máximo, os recursos disponíveis. Ela considera o próprio trabalho como sendo racional. Betinna nada disse acerca do trabalho dos outros indivíduos do GT. Betinna entende que um trabalho é impessoal quando não reflete as características individuais de quem o executa. Ela acha que não existe um trabalho 100% impessoal, pois não há como se desvincular totalmente do seu lado emocional, afinal “não somos máquinas”, garante Betinna. Para ela, sempre haverá traços subjetivos em todas as atividades desempenhadas por qualquer ser humano.

Em outro momento da entrevista ela diz que um comportamento burocrático de trabalho dentro do HPP é aquele baseado em regras definidas previamente pela administração superior do hospital. Betinna confessa, enquanto conversarmos, que ela não apresenta um

comportamento burocrático em todas as situações de trabalho das quais participa no HPP. E a razão é simples: as regras previamente definidas e impostas pelo HPP não abrangem todas as situações do cotidiano de trabalho no hospital observado. Betinna complementa e diz que podem acontecer situações, em dado momento, no nosso dia a dia de trabalho, não previstas e nelas caberá aos indivíduos do GT e aos demais profissionais do hospital buscar um caminho/uma solução a seguir ou aplicar.

Para Betinna, o GT pode ser considerado um grupo burocrático em algumas atividades executadas no HPP como, por exemplo, ao entrar em contato com um fornecedor ou ao abrir um processo, uma vez que eles procuram seguir as regras impostas pelo hospital. Entretanto, ao executar algumas outras atividades rotineiras eles imprimem traços de personalidade como quando, por exemplo, realizam a distribuição de materiais. Na sequência, falamos sobre o que seria uma organização burocrática e ela diz que é uma organização que tem como foco principal a obediência às regras impostas previamente e que busca a impessoalidade na execução das tarefas realizadas, ou seja, que evita os traços de personalidade no seu cotidiano. Betinna acha que o HPP é uma organização burocrática, pois tem um elevado grau de exigência para que sejam obedecidas as regras impostas. Aproveitamos o contexto para saber se ela conhece as regras de comportamento e os fluxos de trabalho do setor onde trabalha e do HPP. Sem titubear, ela diz que conhece as do setor onde trabalha, mas não conhece todas as regras e fluxos do HPP, pois não é possível uma vez que são muitos, pouco divulgados e estão sempre sendo alterados.

Ela continua e diz que essas regras são parâmetros para ela trabalhar no HPP, mas que não segue regras impostas no que diz respeito ao relacionamento com os colegas de trabalho, de modo geral. Perguntada se poderíamos chamar isso de desvio de comportamento, ela imediatamente diz que sim, pois isso ocorre quando não seguimos as regras previamente impostas. Ela então afirma que se considera uma desviada, pois, como já disse, não costuma seguir normas de comportamento impostas pela administração superior em todas as situações que vivencia dentro do HPP.

Betinna acha que uma organização informal é aquela cujas interações que ocorrem no cotidiano do trabalho não estão previstas em normas ou regras previamente definidas e impostas. Ela comparou as duas organizações a um iceberg no qual a ponta seria a organização burocrática e o que fica submerso seria a organização informal. Ela entende que junto com os outros indivíduos do GT formam uma organização informal no HPP, pois passam muito tempo juntos no trabalho. Inclusive mais tempo do que com suas famílias, razão para que se formem laços entre eles que os levam à informalidade no ambiente do HPP.

Para ela, o GT não prejudica os trabalhos no setor e nem no HPP. Betinna acha que, na verdade, o GT, enquanto organização informal, é muito importante, pois deixa o ambiente de trabalho mais motivador e aconchegante, o que conseqüentemente aumenta o grau de produtividade deles no setor.

Para Betinna, a interação entre os indivíduos do GT gerou um laço de amizade que eles não conseguem desvincular da execução dos trabalhos realizados externamente. Ela não acha que isso prejudique o HPP. Segundo ela, alguns indivíduos que analisam o GT, a distância, têm vontade de trabalhar com eles, enquanto outros pensam que eles não executam as atividades do setor por causa da grande interação entre eles. Entretanto, Betinna acha que o GT, enquanto organização informal, contribui para que o setor tenha mais motivação e essa motivação aumentou a produtividade deles, o que afeta diretamente o cotidiano de trabalho no HPP.

Entrevista em grupo

Entrevista em grupo realizada com todos os indivíduos integrantes do GT, em 05/12/2017, seguindo tópicos-guia do roteiro elaborado para a entrevista em grupo (APÊNDICE II). A entrevista em grupo teve a duração de, aproximadamente, 45 minutos. Foi realizada na sala onde o GT trabalha. Mantivemos o original da entrevista, devidamente estruturada:

05/12/2018, terça-feira, 11 horas e 40 minutos.

Importante destacar que desde o primeiro momento, Orleando toma a palavra e conduz as respostas. Os demais o acompanham ou complementam suas falas. Todos foram avisados do propósito da breve entrevista em grupo. Orleando fecha a porta. Todos se sentam ao redor de uma das mesas e começamos a conversar:

- Oi pessoal. Tudo bem?! – pergunto na tentativa de iniciar a entrevista.
- Tudo bem – diz Orleando.
- Comigo também – sorri Mauro.
- E com você Betinna? – pergunto.
- Estou com fome. Hora do almoço! – responde Betinna, enquanto olha para o relógio e sorri junto com Mauro e Orleando.

- Eu também! Mas prometo ser rápido, ok?! – aviso, sorrindo.
- Bom, antes de mais nada, quero agradecer a colaboração de vocês com esse estudo. Ele é muito importante para alimentar a discussão acadêmica acerca da vida social que se desenvolve dentro das organizações, em especial na formação das organizações informais dentro dos ambientes burocráticos – agradeço.

Esclarecemos no início da entrevista propriamente que, diferente das entrevistas individuais, aquela entrevista é em grupo e todos podem falar quando e como quiser, pois, na verdade, trata-se de uma “conversa”. E quanto mais descontraída ela for, melhor. Eles dizem que entenderam. A entrevista começa:

- Antes desse estudo, vocês já conheciam ou tinham ouvido falar o que é uma organização informal? – pergunto.
- Por alto – diz Mauro enquanto olha para Orleando, que confirma positivamente com a cabeça.
- Não com esse nome. Eu sabia que esse tipo de grupo ou organização era chamada de panelinha – diz Orleando
- Acho que é a mesma coisa – reflete Mauro.
- Estudei isso na universidade. Mas foi só de passagem. Nem lembrava mais até começar essa pesquisa – fala Betinna.
- Vocês se consideram uma organização paralela, informal? Uma “panelinha”? – pergunto.
- Sim – Disseram os indivíduos do GT em uníssono. Eles se entreolham e sorriem.
- Antes da realização dessa pesquisa vocês se consideravam/se percebiam como uma organização informal? – quero saber.
- Na verdade, acho que ninguém pensava muito sobre isso. A gente apenas sabia que não seguia totalmente as regras do HPP – afirma Orleando.
- Para você uma organização informal significa “não seguir regras”? – pergunto.
- E não é?! Pensei que fosse. Mas, pensando bem, acho que não é só isso não – Orleando responde. Bom, a verdade é que eu não pensava nisso antes dessa pesquisa – finaliza ele. – E vocês? – pergunta Orleando olhando para Betinna e Mauro.
- Nem eu. Acho que ninguém fala assim quando um grupo de pessoas tá junta pelos corredores aqui no HPP. A gente pensa que somos apenas amigos. É só isso – diz Mauro.
- Ninguém sai de casa pra trabalhar e pensa “vamos lá! Vamos formar uma organização informal e ir contra ou a favor do hospital”. Isso não existe. Somos só um grupo de amigos! – exclama Betinna.
- Então vocês não “sentaram e pensaram ou inventaram” essa organização paralela “GT”?

– Não! Quem faz uma coisa dessas? – responde Mauro, enquanto olha para Betinna. Orleando não entende a pergunta.

– Como assim? – pergunta Orleando.

– Se a gente inventou nosso grupo!?! Nossa amizade? – Mauro explica para Orleando ao mesmo tempo em que me olha perguntando se compreendeu bem o que falei.

– Sim – eu confirmo.

– Não, não criamos – responde Orleando. Betinna fica calada.

– Como vocês acham que ela (a organização paralela/informal) surgiu? – pergunto.

– Ela é natural, ora! Colocaram a gente pra trabalhar aqui e a gente acabou se entrosando. Daí nasceu nossa amizade – responde Orleando.

– Ela é espontânea – arremata Mauro.

Percebo que eles acham que o GT é inerente/intrínseco ao HPP. É possível perceber que eles não se veem como uma organização informal. Eles se percebem apenas com um “grupo de amigos”.

– O que vocês querem dizer com isso? – pergunto.

– Eu acho que uma organização paralela/informal como a gente, ou sabe lá o nome que é dado pra nossa amizade (ele se refere ao GT), faz parte de uma organização, seja ela qual for. Seja burocrática ou não. Seja da área de saúde ou não – diz Orleando. Com um aceno de cabeça Mauro e Betinna concordam.

– Qual sua opinião Betinna? – incentivo ela. Betinna permanece calada. Não quer falar. Eu tento incentivá-la a participar mais da “conversa”, mas é inútil. Enquanto olha para o relógio, ela cruza os braços e continua desinteressada ou resistente. Orleando é quem mais responde às perguntas. Mauro, um tanto quanto cuidadoso no início, ajuda nas respostas. Depois suas falas ganham força. Betinna acompanha a fala deles. Parece desconfiada com a entrevista.

– Como vocês (do GT) se relacionam com a AS?

– A distância. Eles evitam contato, nós também – Orleando responde.

– Não gostamos de pedir orientação para a AS porque eles são muito burocráticos. Eles não conhecem nosso trabalho na prática – afirma Mauro.

– Eles não conhecem nossa realidade, nem nossas atividades! – exclama Orleando. Nesse momento eles se entreolham e concordam com um aceno de cabeça. Notamos que a expressão facial deles fica séria e um tanto irritada.

– Vocês concordam com todas as decisões da AS, sejam elas diretamente relacionadas ao setor de vocês ou não? – pergunto.

- Não! Como muita frequência não. Depende de onde parte a ordem/decisão – conclui Orleando.
- Eu discordo de você – diz Mauro, olhando para Orleando depois que ele fala. Betinna calada, olha os dois discutirem e retorce os lábios em desaprovação.
- Eu acho que depende de onde parte a ordem sim – argumenta Orleando e complementa – Se parte de alguém que tem muito conhecimento técnico isso dá mais segurança e credibilidade para que a gente possa seguir. Caso contrário, não – completa ele. Mauro coça a cabeça e parece não querer levar a discussão adiante.
- O que vocês fazem quando concordam com as decisões da AS? – pergunto.
- A gente segue a decisão e faz o que eles determinam, ora! – Mauro exclama e é seguido pela afirmativa de Betinna e Orleando, entre risos, quase no mesmo instante.
- A gente executa! Seguimos a risca ou fazemos algumas adaptações quando é necessário – ressalva Orleando, que diz fazer o necessário para executar uma tarefa.
- O que vocês fazem quando não concordam? – indago.
- Questionamos, questionamos e questionamos. Entretanto, a gente executa. No final das contas a nossa opinião não tem muito valor pra eles (AS) – Betinna fala (finalmente) entre risos.
- Procuramos uma solução/um caminho alternativo – afirma Orleando.
- Se a gente não concorda é porque eles tomam decisões que não são as melhores. Eles fazem isso porque não conhecem nossa realidade – responde Mauro. Betinna e Orleando concordam.
- Vocês, enquanto organização paralela/informal, possuem alguma estratégia para burlar as decisões/ordens/regras/fluxos de trabalho do HPP? – eu pergunto.
- A gente escuta a ordem, fica em silêncio e procura outra forma de resolver o problema – afirma Orleando olhando para os outros indivíduos do GT.
- A gente mantém o silêncio até que a ordem/decisão/regra seja esquecida ou até eles mudarem de opinião – fala Betinna, agora menos efusiva. Parece que ela não se desgasta com situações como essa.
- E, às vezes, eles mudam de opinião mesmo! – exclama Mauro. É “só coisa” de esperar – ele acaba concordando.
- Vocês sabotam o trabalho do HPP? – pergunto. Mauro arregala os olhos, admirado com a pergunta e retruca imediatamente: – Não. Eu não!
- Não – diz Betinna, um tanto desconfiada. Orleando também diz que não, mas pergunta: – Sabotar? Como assim? O que você quer dizer com sabotar? – ele pergunta.

- Ser moroso, deixar de realizar etapas importantes do trabalho ou repassar informações incompletas ou incorretas, por exemplo – explico.
- Claro que não! – contesta Mauro, visivelmente chateado.
- Definitivamente não! – arremata Orleando. Betinna nem se dá ao trabalho de falar. Ela apenas nos olha com um olhar de impaciência.
- Ok. Tudo bem. Eu precisava perguntar, ok?! – falo em tom de desculpa. – Vamos tentar de outra forma – proponho. Eles não respondem, mas me olham com expectativa.
- Vocês protelam/adiam a execução de alguma atividade como forma de ir contra as decisões da AS?
- Sim. Demoramos a executar e esperamos que eles mudem de ideia – admite Betinna.
- Às vezes, mas nem sempre. Eles nem sabem o que querem – afirma Mauro.
- Sim. Claro – diz Orleando.
- Porque vocês fazem isso – eu pergunto.
- Precisamos mostrar de alguma forma que nós é que conhecemos o que acontece aqui dentro do setor. Se eles realmente quisessem ajudar, eles vinham aqui pra saber como as coisas funcionam – sentencia Betinna. Mauro e Orleando concordam com um aceno de cabeça.
- Qual a opinião de vocês sobre essa organização paralela/informal que vocês formam? – eu pergunto.
- Como assim? – pergunta Orleando.
- Quero saber se para vocês ela ajuda ou atrapalha o funcionamento do HPP – eu explico.
- Eu acho que é relativo. Eu não posso afirmar só uma coisa – diz Betinna e continua - às vezes a gente segue a burocracia do HPP e dá tudo certo e tem outras vezes que a gente faz do nosso jeito e dá tudo certo. Às vezes a gente segue o que eles (AS do HPP) querem e dá tudo errado. Ai a gente vai e faz como achamos que é o melhor, mas nem sempre dá certo. Se a gente (GT) não consegue resolver o problema por um lado, vai por outro. Eu acho que essa organização paralela/informal que dizem que nós somos, pode ajudar ou prejudicar. Vai depender da situação – completa Betinna.
- Eu também acho isso – concorda Orlando, enquanto faz um sinal positivo para Betinna.
- Pois eu não acho que é relativo – retruca Mauro. – Eu acho que essa organização paralela que a gente forma faz é completar e ajudar no funcionamento burocrático do HPP.
- Mas só isso? – pergunta Betinna.
- Eu acredito que não – reafirma Orleando.

– Então vocês estão me dizendo que, enquanto organização paralela/informal, vocês não atrapalham o funcionamento burocrático do HPP? É isso? – quero saber. Eles se entreolham. Pressionado pelo grupo Mauro acaba concordando com eles e todos respondem que “não”.

– Não entendi – eu afirmo.

– Nós não atrapalhamos o funcionamento do HPP – afirma Orleando, enquanto eles se entreolham.

– Ok. Entendi. Vocês (GT), enquanto organização informal, não atrapalham o funcionamento do HPP – eu repito.

– Mas existe um nível aceitável de trabalho para vocês? Um ponto máximo até onde vocês vão/se esforçam no trabalho? – pergunto.

Nesse instante alguém bate à porta. Todos concordam em abrir a porta, pois pode ser algo importante, inclusive alguma demanda da AS. Entretanto, era apenas um dos ex-funcionários do setor. Ele traz um memorando. O documento é recebido por Orleando. Percebemos nessa ocasião uma oportunidade de obter o depoimento de um indivíduo que já foi do setor. Desta forma, repetimos a pergunta. Betinna é a primeira a responder.

– Eu tenho meus limites sim. Todos nós temos limites, não é?! Eu só vou até onde temos estrutura/meios de trabalho para ir. Se não dá, a gente para. Ah, também não sou de aguentar abuso, então... – responde Betinna.

– Quando entrei aqui eu trabalhava de corpo e alma. Dedicção máxima. Era o meu primeiro emprego. Eu não media esforços. Eu sentia muita empolgação – disse Orleando. – Acho que quando Mauro entrou foi a mesma coisa – complementa Orleando enquanto olha para Mauro.

– Eu queria abraçar tudo. Mas quando eu vi que eu era apenas uma peça descartável aqui dentro do hospital, aí eu perdi a motivação – arremata Orleando.

– Vou dizer mais o quê? Orleando já disse tudo! Só posso diz que nesse pouco tempo que estou aqui eu entendi que a administração superior do HPP não é comprometida com o objetivo do hospital e sim com os interesses dos ocupantes dos cargos de chefia – Mauro responde em tom acusatório. Orleando concorda com ele e diz que eles nem precisam dizer mais nada. Aproveito a presença do ex-funcionário e o incentivo a falar.

– E você, o quê diz a respeito? – pergunto olhando para o ex-funcionário.

– Pra mim tudo aqui foi decepção. Quando cheguei aqui no HPP, uma das primeiras pessoas que conheci foi o Orleando e eu lembro que foi prometida muita coisa pra gente. Não é Orleando?! – ele afirma e pergunta ao mesmo tempo em que olha para Orleando.

– Sim. É verdade – confirma Orleando.

– Tudo era festa. Eles prometeram boas condições de trabalho, possibilidade de crescimento profissional, estudo, mas era tudo mentira. A gente é muito pequeno aqui. Não somos respeitados e não temos voz – se lamenta o ex-funcionário do setor observado, que demonstra clara desmotivação e tristeza. – A “coisa” (desmotivação, entendemos) é geral. Quando eu vi que não tinha valor e que eu era apenas mais um, eu passei a fazer apenas o básico, o feijão com arroz (em relação ao trabalho, acreditamos) e parei de me enganar achando que esse era um lugar bom pra trabalhar – diz ele. Todos ficam em silêncio depois que ele fala. Percebendo o desconforto gerado depois desse desabafo, o ex-funcionário diz que vai embora. Abrimos a porta e ele sai. Depois trancamos novamente a porta da sala e continuamos a entrevista. Ninguém fez qualquer comentário sobre o que foi dito pelo ex-funcionário. Continuamos a entrevista.

– Vocês diminuem o ritmo de trabalho em alguma situação? Qual a razão? – eu pergunto.

– No começo não, mas nos últimos anos eu diminuí sim o ritmo. Primeiro por desmotivação e depois por ter vários direitos que me foram negados como, por exemplo, a insalubridade – responde Orleando, com um ar decepcionado.

– A administração superior é esquiva quando algo pode dar errado e respingar neles. Eles só procuram culpados. Em reuniões em que nosso trabalho é questionado a administração superior se esquiva e nos deixa só – afirma Betinna. – Como a gente pode manter um ritmo de trabalho bom se a gente não tem apoio?! – Ela pergunta, sem responder a pergunta. Mauro concorda com eles.

– Eu diminuo sim. Principalmente quando a administração superior nos desmotiva – afirma Mauro. – A gente sempre procura dá o máximo da gente, mas eles não percebem e só nos criticam. Acham que a gente é preguiçoso e não quer trabalhar – ele conclui, num tom de indignação.

– Ok. Entendi – eu afirmo. Percebendo a clara irritação deles ao falar sobre a AS, conduzimos a entrevista em outra direção.

– Bom, e no que se refere às atividades do setor, vocês sempre decidem em grupo? – pergunto.

– As atividades que a gente desempenha são relativamente independentes/separadas. Então vai depender do tipo de atividade que estamos realizando no momento. Se for uma atividade independente eu faço só. Se for em grupo, aí decidimos em grupo – assegura Betinna.

– Eu concordo com ela – diz Mauro e continua – e um bom exemplo é o relatório mensal dos materiais adquiridos. No começo eu fazia só. Agora temos que trabalhar juntos. Então, depende da atividade – finaliza Mauro.

- É isso mesmo – diz Orleando.
- Quando vocês precisam tomar essas decisões, sejam elas individualmente ou em grupo, vocês se orientam pelas regras do HPP ou pelas regras do GT?
- A gente tenta adaptar. Não dá pra ser uma coisa só. A gente já entendeu isso – afirma Mauro.
- Usamos as duas regras – diz Betinna.
- Eu acho que na verdade a gente segue as regras do HPP e adapta a regra ao nosso estilo – afirma Orleando e continua – é, eu acho que dá para adaptar! – Pensativo, ele sentencia. – Eu, pelo menos, procuro saber (geralmente) qual a regra vigente e decido baseado nisso. Se a tarefa exigir decisão não habitual eu tomo como base a regra do hospital – finaliza Orleando.
- Vocês acham que os sentimentos e emoções que vocês possuem ou despertam uns nos outros enquanto GT, impedem que vocês tenham um comportamento inteiramente racional, impessoal e controlado, segundo as regras do HPP? – pergunto.
- Na verdade eu acho que auxilia, porque nosso trabalho é muito chato e a gente é muito injustiçado na forma como somos vistos e tratados pela administração superior. Então a amizade ajuda a suportar o peso do trabalho – fala Orleando.
- Pra mim ajuda. É tanta coisa pra fazer (trabalho) que a nossa amizade ajuda a gente a trabalhar mais feliz – fala Betinna, enquanto pergunta se tá perto de acabar a entrevista. Ela demonstra sinais de fadiga e impaciência. Eu digo que sim. Que estamos próximos do fim da entrevista.
- Eu acho que não impede. A gente se utiliza da amizade e da convivência harmoniosa que a gente tem pra ter um ambiente agradável, mas sem influenciar no trabalho – afirma Mauro.
- Você está me dizendo que vocês sabem separar “as coisas”?! – eu pergunto.
- Sim. Dá pra separar – responde Mauro e complementa – a gente não deixa de fazer o trabalho rotineiro só porque a gente é amigo. Isso é loucura! O trabalho pode continuar sendo feito mesmo com amizade. A informalidade do nosso grupo ajuda na harmonia dentro do setor – ele alega. Betinna e Orleando concordam com Mauro e fazem sinal positivo.
- Vocês estabeleceram regras de convivência e de trabalho enquanto grupo? Como isso aconteceu? – indago.
- Claro que sim! Em todo lugar tem isso, não é?! Acho que as nossas regras foram surgindo naturalmente. É algo tácito. Subentendido. Nada expresso – afirma Orleando.
- Eu acho que não sentamos e fizemos uma relação de regras, mas elas foram aparecendo – diz Betinna que na sequência demonstra desinteresse pela entrevista e passa a “mexer” no celular.

– Vocês podem citar algumas? – eu pergunto.

– Não tem como. A gente nem sabe direito como elas são – afirma Mauro. – A gente apenas se entende. Quando é pra fazer o que tem que ser feito, basta a gente se olhar. Aí a gente se entende – responde Mauro, demonstrando impaciência e pouca atenção. Orleando fica olhando o relógio e Betinna prefere ficar em silêncio. Ela não quer mais falar. Está de braços cruzados e retorce os lábios. Está visivelmente fadigado e impaciente.

– Uma última pergunta, por favor – eu peço. Irrequietos, eles se entreolham e “se ajeitam” nas cadeiras. – Quando vocês foram contratados pelo HPP e começaram a trabalhar aqui, vocês receberam algum manual ou lista com as regras a serem seguidas no ambiente de trabalho? – eu pergunto. Eles sorriem e, com desinteresse, apenas balançam a cabeça negativamente.

Percebemos que o GT está cansado e não quer mais falar. Não há mais contexto favorável. Eles estão dispersos. Resolvemos finalizar a entrevista em grupo em razão disso. Agradecemos a colaboração de todos e informamos que é o fim da entrevista. Eles agradecem e saem para o almoço. São 12 e 24 da tarde.