

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO PÚBLICA
PARA O DESENVOLVIMENTO DO NORDESTE**

ADRIANO IZHAR CANSANÇAO

**A EFICÁCIA SUBSTANTIVA NO ALMOXARIFADO CENTRAL HC UFPE:
Uma Análise das Ações e Fatos Administrativos de 2010 a 2017**

**RECIFE
2018**

ADRIANO IZHAR CANSANÇÃO

A EFICÁCIA SUBSTANTIVA NO ALMOXARIFADO CENTRAL HC UFPE:

Uma Análise das Ações e Fatos Administrativos de 2010 a 2017

Dissertação apresentada como pré-requisito para obtenção do título de mestre em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste.

Orientador: Prof. Dr. Denílson Bezerra Marques

RECIFE
2018

Catálogo na Fonte

Bibliotecária Ângela de Fátima Correia Simões, CRB4-773

C228e Cansação, Adriano Izhar

A eficácia substantiva no almoxarifado central HC UFPE: uma análise das ações e fatos administrativos de 2010 a 2017 / Adriano Izhar Cansação. - 2018.

139 folhas: il. 30 cm.

Orientador: Prof. Dr. Denilson Bezerra Marques.

Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) – Universidade Federal de Pernambuco, CCSA, 2018.

Inclui referências.

1. Racionalidade substantiva. 2. Almoxarifado. 3. Hospital público. I. Marques, Denilson Bezerra (Orientador). II. Título.

351 CDD (22. ed.)

UFPE (CSA 2018 – 075)

ADRIANO IZHAR CANSANÇÃO

**A EFICÁCIA SUBSTANTIVA NO ALMOXARIFADO CENTRAL HC UFPE:
Uma Análise das Ações e Fatos Administrativos de 2010 a 2017**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública para Desenvolvimento do Nordeste da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para a obtenção do título de mestre em Gestão Pública.

Aprovado em: __23 / __5 / __2018__.

BANCA EXAMINADORA

Profº. Dr. Denílson Bezerra Marques (Orientador)
Universidade Federal de Pernambuco

Profº. Dra. Emanuelle Ribeiro (Examinador Interno)
Universidade Federal de Pernambuco

Profº. Dr. Edílson Fernandes (Examinador Externo)
Universidade Federal de Pernambuco

AGRADECIMENTOS

Jamais poderei agradecer o bastante a Deus por me permitir realizar esta pesquisa.

E no plano terrestre, o primeiro a quem quero agradecer é a meu orientador, Denílson Bezerra Marques. No momento em que escrevo estas linhas, já passei pela banca de qualificação e de defesa da pesquisa e houve um grande avanço entre os dois momentos. De uma pesquisa boa e com potencial, esta dissertação foi citada na banca como de “redação fantástica”, “momentos brilhantes”, “detalhista”. Poucas são as pesquisas que conseguem tais elogios em uma banca de defesa. Tenho parte do mérito destes elogios, porém, muito destes elogios se devem à orientação do professor Denílson Bezerra Marques. Ele soube quando aprofundar a análise e quando delimitá-la. Sua expertise trouxe uma enorme contribuição, sua voz está presente em muito do texto.

Também estão presentes as vozes da professora Emanuelle Ribeiro e do professor Edílson Fernandes, membros das bancas de qualificação e de defesa. O professor Edílson foi fundamental para que eu aprofundasse o aspecto descritivo do local, aspecto fundamental desta pesquisa.

A professora Emanuelle me fez perceber a necessidade de aprofundar alguns conceitos como a eficácia substantiva e o termo just-in-time, bem como aprofundar alguns aspectos metodológicos e o contexto apresentado.

A principal observação da defesa da pesquisa foi desenvolver as sugestões de melhoras do setor analisado. A pesquisa então detalha problemas e realiza sugestões embasadas na teoria, no método e nas evidências.

Tecnicamente, ainda tenho de agradecer às minhas amigas Thatiane Bezerra e Renata Tenório. Thatiane me auxiliou a formatar o trabalho de acordo com as normas acadêmicas e me deu o contato de sua amiga Renata. Eu então passei a contar com Renata para apresentar versões de meu texto. Seus conselhos foram muito importantes. É de Renata, por exemplo, a observação de criar notas de rodapé para assuntos correlatos para não confundir o leitor.

Eu tenho o mérito da redação da pesquisa, da análise, mas todas estas pessoas me influenciaram positivamente para que eu produzisse uma dissertação “robusta, elegante e fluída”, palavras de meu orientador.

Agradeço demais a todos que colaboraram nos aspectos técnicos.

Esta pesquisa, entretanto, não é apenas sobre aspectos técnicos. Como o leitor perceberá, a análise realça aspectos humanos, sociais das pessoas. Tenho então de retribuir o apoio emocional que tive.

Neste aspecto, devo agradecer ao companheirismo de meus colegas de trabalho, especialmente Arlindo Ribeiro de Luna e Roosevelt Cordeiro de Lima. Este especialmente é porque tive mais contato com eles nesta jornada e agradeço demais à fé deles em mim.

Devo agradecer também a meu cunhado, Israel Milanez Maciel, que me deu o conselho mais sábio que tive na vida: ir para o serviço público. Ele me deu este conselho, apoiado por minha irmã – Karina Rizoleta Cansação Maciel, e sobrinha, Maria Luíza Maciel. Graças a este conselho, ingressei em uma carreira que tem me proporcionado muitas oportunidades e esta análise é a maior destas oportunidades.

Uma vez no serviço público, encontrei o professor Israel Barros, que me estimulou a ingressar na UFPE e seguir carreira acadêmica. É outra pessoa a quem quero retribuir a amizade, carinho e consideração.

À minha esposa, Josely Francisca Silva Cansação, agradeço pelo amor, carinho e dedicação. Quem realiza uma pesquisa sabe a enorme abnegação à pessoa e familiares e ela sempre me apoiou nas horas que seriam de lazer, mas foram de trabalho.

Entretanto, uma pessoa a quem jamais, jamais, poderei retribuir o que fez por mim em toda a vida, é a minha mãe. No momento da defesa, houve um momento singelo. Antes que eu começasse a falar, ela se aproximou para pentear meu cabelo com a mesma dedicação de quando eu tinha seis anos. Não sei nem como retribuir tal amor.

Agradecimentos são parte opcional em uma pesquisa. Eu penso diferente. Acredito que deveriam ser obrigatórios. A humildade e a gratidão fizeram desta pesquisa algo ímpar.

Levei muito a sério todas as críticas que recebi. Críticas positivas, que visavam uma evolução no trabalho. Também ponderei todas as ideias que parentes e amigos me deram.

Seria interessante uma pesquisa que avaliasse o impacto das orientações dos professores e dos conselhos dos amigos, pois lhes garanto que devo muito, muito, a muitas pessoas.

O que posso dizer mais? Apenas obrigado. Não, não há nada de apenas nesta palavra. Para mim, esta palavra é obrigatória e maiúscula:

OBRIGADO.

RESUMO

Este é um estudo de caso no Almoxarifado Central do Hospital das Clínicas da Universidade Federal de Pernambuco no período de 2010 a 2017. As categorias do sociólogo Alberto Guerreiro Ramos (1983, 1984) e a metodologia de análise de conteúdo de Bardin (2010) possibilitam a descrição dos fenômenos sociais presentes. Percebe-se racionalidades a partir de conteúdos documentais. A racionalidade da autoconservação é a procura de uma vinculação total dos servidores à racionalidade dominante. A racionalidade do homem-ninguém visa a replicação de funcionários passivos, a racionalidade da expertise realça os aspectos técnicos, a racionalidade urgente ressalta o tempo imediato da ação, a racionalidade em parceria é desenvolvida por dois gestores e controla aquisições e datas de vencimento. Estas racionalidades expressam ações administrativas – aspectos individuais - e fatos administrativos – aspectos organizacionais - e o aprofundamento dos fatos e ações representa o alcance dos objetivos específicos da pesquisa. A compreensão das ações e fatos permite o alcance do objetivo geral: analisar a eficácia da prestação dos serviços do almoxarifado central. A análise respondeu se o almoxarifado supre o hospital e como o supre.

Palavras-chave: Fato Administrativo. Racionalidade Substantiva. Almoxarifado. Hospital Público.

ABSTRACT

This is a case study in the Central Warehouse of the Clinics Hospital of the Federal University of Pernambuco, from 2010 to 2017. The categories of the sociologist Alberto Guerreiro Ramos (1983, 84) and the methodology of analysis of content of Bardin (2010) allows the description of the social phenomenums present in the place. Rationalities are perceived in the documental contents. The self preservation rationality is the search of a total vinculation of the workers to the dominant rationality. The nobody's man rationality focus in the replication of passive workers, the expertise rationality valorizes technical aspects, the urgent rationality wants an immediate action time and the partnership rationality is developed by two managers and controls the acquisitions and expiration dates. These rationalities express individual aspects – administrative actions – and organizational elements – administrative facts – and the deepning of actions and facts represents the reaching of the specific objectives of the research. The understanding of actions and facts allows the reaching of the general objective: analyze the efficacy of the services of the central warehouse. The analysis answers if the warehouse supplies the hospital and how it supplies.

Keywords: Administrative Fact. Substantive Rationality. Warehouse. Public Hospital.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Prateleira com formulários armazenados no setor.....	15
FIGURA 2 – Exemplo de documento anexado à análise	49
FIGURA 3 – A extensão do almoxarifado	51
FIGURAS 4 E 5 – Recebimento de materiais	52
FIGURA 6 – Prateleiras de sacos	52
FIGURA 7 – Sala de materiais de laboratório	53
FIGURA 8 – Sala de materiais químicos	53
FIGURA 9 – Prateleira de Materiais de Escritório	54
FIGURA 10 – Prateleira de Formulários	54
FIGURA 11 – Formulário de Requisição de Material.	55
FIGURA 12 - Memorando 42/2015 – Nefrologia	57
FIGURA 13 – Memorando 21/2015 – Almoxarifado Central	57
FIGURA 14 - Memorando 72/2017 – Almoxarifado Central	59
FIGURA 15 – Memorando 53/2016 – Almoxarifado Central	63
FIGURA 16 – Atesto do gestor de nefrologia no memorando 53/2016	64
FIGURA 17 – Comunicação Interna 25/2014 – Almoxarifado Central	65
FIGURA 18 - Memorando 38/2017 – almoxarifado central	70
FIGURA 19 – Memorando 84/2015 – Nefrologia	72
FIGURAS 20 e 21 – Memorando 239/2017 – SOST	78
FIGURA 22 - Memorando 103/2017 – Almoxarifado Central	80
FIGURA23 – Memorando 302/2015 – Nefrologia	84
FIGURA 24 - Comunicação Interna da Traumatologia – 2011	87
FIGURA25 – Comunicação Interna 17/2011 – Almoxarifado Central	88
FIGURA 26 – Memorando 76/2015 – Unidade de Contratos	89
FIGURA 27 – Memorando circular 31/2017 – Almoxarifado Central	90
FIGURA28 - Memorando 22/2017 – Hotelaria	91
FIGURA 29 – Memorando 70/2017 – Almoxarifado	92
FIGURA 30 - Resposta do gestor da nefrologia ao descarte	93
FIGURA 31 - Memorando 180/2015 – Almoxarifado Central	95
FIGURA 32 – Comunicação Interna de 2010 – Pediatria	99
FIGURA 33 e 34 – Páginas 1 e 2 do memorando 54/2017 – Unidade Transfusional	100
FIGURA 35 – Memorando 308/2015 – Nefrologia	103

FIGURA 36 – Comunicação Interna 16/2014 – Almoxarifado Central	105
FIGURA 37 – Planilha de notificação de fornecedores	108
FIGURA 38 - Memorando 3/2017 – Hemodinâmica	112
FIGURA 39 – verso do memorando 3/2017 – Hemodinâmica	112
FIGURA 40 – Resposta do chefe de suprimentos no memorando 3/2017	113
FIGURA 41 - Memorando 22/2015, Almoxarifado Central	114
FIGURA 42 – Comunicação Interna 3/2010 – Almoxarifado 3/2010	116
FIGURA 43 - Memorando 9/2016 – Almoxarifado Central	117
FIGURA 44 - Memorando 2/2017 – Setor Financeiro	118

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – A eficácia de Ramos abarca três conceitos administrativos	18
QUADRO 2 – Bases da Ação Administrativa	23
QUADRO 3 – Estado da Arte da Racionalidade Substantiva	40
QUADRO 4 – A busca em precisar o consumo de materiais	58
QUADRO 5 – Saída de material não é consumo	60
QUADRO 6 – Atraso durkheimniano aos fatos administrativos	62
QUADRO 7 – Padrão de solicitação de consumo desenvolvido no almoxarifado	68
QUADRO 8 – Resposta positiva dos gestores à informação do consumo	69
QUADRO 9 – As racionalidades individuais	71
QUADRO 10 – Autoritarismo organizacional	73
QUADRO 11 – A busca por um tempo eficaz	84
QUADRO 12 – A racionalidade urgente	96
QUADRO 13 – Reducionismo Administrativo	104
QUADRO 14 – O início do padrão de notificação de fornecedor	106
QUADRO 15 – Padrão de resposta de fornecedor a atraso na entrega	107
QUADRO 16 – Padrão de liberação de recursos financeiros	110
QUADRO 17 – Fato administrativo imprecisão no consumo	131
QUADRO 18 – Sugestões ao Fato administrativo imprecisão no consumo	132
QUADRO 19 – Decisões e ações sugeridas	134

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Os contextos nos documentos sobre soluções básicas	47
TABELA 2 – Memorandos sobre consumos	61
TABELA 3 - Memorandos sobre estrutura	79
TABELA 4 – Imposição da hierarquia HC	81
TABELA 5 – O autoritarismo do almoxarifado	82
TABELA 6 – Descartes de materiais	91
TABELA 7 - Memorandos urgentes recebidos pelo almoxarifado.....	100
TABELA 8 – As urgências do almoxarifado	101
TABELA 9 – Memorandos sobre desabastecimentos	111

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO A RACIONALIDADES E AO OBJETO DE ESTUDO	13
2	MARCO TEÓRICO DA RACIONALIDADE SUBSTANTIVA.....	18
3	METODOLOGIA DA PESQUISA	42
3.1	O contexto do Almojarifado	51
4	ANÁLISE DE FATOS E AÇÕES ADMINISTRATIVAS	56
4.1	Discussão – A racionalidade da parceria	56
4.2	Discussão – A racionalidade do homem-ninguém	72
4.3	Discussão – A racionalidade da expertise	83
4.4	Discussão – A racionalidade urgente	95
4.5	Discussão – A racionalidade da autoconservação.....	103
5	CONCLUSÕES SOBRE O ALMOXARIFADO CENTRAL HC UFPE	120
5.1	Interpretação das racionalidades detectadas.....	120
5.2	Alcance dos objetivos da pesquisa.....	129
5.2.1	Sugestões administrativas.....	130
5.2.2	Sugestões acadêmicas	136
	REFERÊNCIAS	137

1 INTRODUÇÃO A RACIONALIDADES E AO OBJETO EM ESTUDO

A racionalidade substantiva preconiza pelo desenvolvimento de ambientes de trabalho mais satisfatórios aos públicos externos e internos da organização (RAMOS, 1983) e o local em que o fenômeno da racionalidade substantiva é analisado nesta pesquisa é o almoxarifado central do Hospital das Clínicas da Universidade Federal de Pernambuco, um setor que atende centenas de demandas mensais. Reagentes químicos utilizados no laboratório, materiais utilizados no setor de Diagnóstico de Imagens, água mineral, sacos para coleta de materiais, material de escritório e formulários, todos estes materiais fazem parte da lista de insumos armazenados no almoxarifado.

E os pedidos destes materiais revelam frases como “se o insumo não for adquirido, o laboratório vai paralisar”, ou “o material solicitado é importante para a limpeza de todos os materiais cirúrgicos do centro”, dentre outros conteúdos que revelam a responsabilidade que o funcionário do local tem com os pacientes.

O funcionário realizou concurso para ingressar no serviço público, mas não imagina que enfrentará tamanha tensão em seu trabalho. Ele não está pronto para enfrentar uma responsabilidade de afetar os atendimentos médicos de uma pessoa. Ele se propôs a ser um agente administrativo, não de saúde. Rapidamente, no entanto, ele aprende que terá de lidar com essa responsabilidade. O servidor público é um trabalhador de classe média que tem poucas escolhas de trabalho na sociedade moderna, como detalha Ramos (1989) em um conteúdo que também introduz o conceito de racionalidade funcional:

Embora a racionalidade funcional tenha existido em sociedades anteriores, estava nelas restrita a esferas limitadas. Na sociedade moderna, porém, tende a abranger a totalidade da vida humana, não deixando ao indivíduo médio outra escolha além da desistência da própria autonomia (RAMOS, 1989, p. 7).

A racionalidade funcional a qual Ramos (1989) se refere é a da sociedade econômica internacional, focada nos fins organizacionais e que solicita que o indivíduo médio desista da própria autonomia, das crenças, dos valores em que acredita, e que se vincule totalmente à racionalidade da organização.

No caso em análise, há evidências de que a organização solicita uma total vinculação do indivíduo. As evidências revelam que o foco no fim, no atendimento à saúde, é o elemento que justifica uma ética da responsabilidade. O pressuposto é de que, para ser responsável com os pacientes, com a organização, o servidor tem de, necessariamente, abdicar de suas

convicções, ou como coloca Ramos (1983), de sua ética da convicção. Para o autor, é preciso entender a racionalidade por trás da ação para compreender o fato administrativo.

Ramos (1983) detalha que ações e fatos administrativos são uma combinação de elementos externos e internos ao indivíduo. O sociólogo conceitua fato administrativo a partir das ideias de outro sociólogo, Émile Durkheim, um dos fundadores da sociologia, que detalha fato social:

É um fato social toda a maneira de fazer, fixada ou não, suscetível de exercer sobre o indivíduo uma coação exterior; ou ainda, que é geral no conjunto de uma dada sociedade tendo, ao mesmo tempo, uma existência própria, independente das suas manifestações individuais (DURKHEIM, 1983, p. 92).

Este conceito é assimilado por Ramos (1983) por aprofundar os contextos de uma organização. O autor, porém, acrescenta elementos ao conceito, criando a ideia do fato administrativo:

É um complexo de elementos e de suas relações entre si, resultante e condicionante da ação de diferentes pessoas, escalonadas em diferentes níveis de decisão, no desempenho de funções que limitam e orientam atividades humanas associadas, tendo em vista objetivos sistematicamente estabelecidos (RAMOS, 1983, p. 7).

Um conceito com um escalonamento em diferentes níveis de decisão, níveis que “orientam as atividades humanas associadas”. O autor se opõe à ideia durkheimniana de que os fatos possuem “uma existência própria, independente das suas manifestações individuais”. Ramos (1983) concebe que ou os fatos são gerados por pessoas ou há reações das pessoas aos fatos.

E para o autor, “a eficácia é mensurada por tempo e comunicação” (RAMOS, 1983, p. 12) em que eficácia, tempo e comunicação são elementos estruturantes em uma decisão organizacional. Para o autor, uma comunicação organizacional de qualidade é horizontal, advém de reuniões, debates para gerar consensos. O tempo é considerado por ele como social, com tempos para cada demanda. E o almoxarifado central do HC UFPE apresenta registros de problemas tanto em tempo como em comunicação, consequentemente, na eficácia.

O memorando 302/2015, por exemplo, enviado pelo chefe da Nefrologia, informa que só há insumos para mais dois dias. O memorando tem caráter de urgência e evidencia os riscos da falta de comunicação em tempo: “caso as soluções não cheguem, os atendimentos vão paralisar”. Esta situação de urgência aprofunda aspectos tanto dos fatos como das ações administrativas que elucidam como a eficácia é gerada no setor.

O segundo nível dos fatos administrativos é o estrutural, os contextos que influenciam as organizações: o mundial, o global e nacional e o contexto interno. No caso, o contexto global, nacional, se revela decisivo. Solicitações de recursos financeiros são as mais comuns do almoxarifado no período de 2010 a 2017. Os recursos financeiros são escassos e o almoxarifado sente os efeitos do contexto da Administração Pública Federal. Os documentos revelam um cenário desfavorável: de 229 documentos analisados, 47 registram escassez financeira, 25 tratam de desabastecimentos e há 31 urgências.

Desabastecimentos, entretanto, são causados também por fornecedores que atrasam as entregas. Os documentos revelam que os gestores procuram resolver este problema e a partir de 2015, o setor passa a solicitar a notificação de fornecedores que não entreguem o material no prazo. Notificações são punições administrativas que podem levar à proibição do fornecedor em contratar com a Administração. Os gestores então passam a notificar fornecedores, mas os documentos não revelam se as notificações melhoraram as entregas. A ação produz apenas um desgaste entre fornecedor e organização e gera o questionamento de porque foi implantada.

Entretanto, a análise se beneficia também da documentação recebida pelo setor. As ações dos servidores da Unidade de Contratos fornecem evidências sólidas de por que fornecedores são notificados, apesar da ação não apresentar resultados positivos.

Os documentos retratam atitudes supostamente irracionais como os que expõem uma “cultura do papel”. A norma do local é que a dispensa de todos os materiais seja realizada através de formulários impressos, o que gera dezenas de formulários diários.

Outro exemplo da “cultura do papel” é a prateleira com formulários como receituários, históricos clínicos e requisições de transferência de sangue. Estes formulários são armazenados no almoxarifado e utilizados em todos os ambulatórios. A figura 1 evidencia a importância dada ao papel no período analisado:

FIGURA 1 – Prateleira com formulários armazenados no setor



Foto: autoria própria (2017).

Esta é uma postura evidente no almoxarifado, que poderia ser tomada como irracional, pois há numerosos alertas sobre utilização de papel:

Para produzir 1 tonelada de papel são necessárias 2 a 3 toneladas de madeira, uma grande quantidade de água (mais do que qualquer outra atividade industrial), e muita energia (está em quinto lugar na lista das que mais consomem energia). O uso de produtos químicos altamente tóxicos na separação e no branqueamento da celulose também representa um sério risco para a saúde humana e para o meio ambiente, comprometendo a qualidade da água, do solo e dos alimentos (FERRAZ, s.d.)¹.

Por estes e outros motivos, evidencia-se que não faz sentido utilizar papel em larga escala. No entanto, há explicação racional a esta postura, evidências sólidas de porque o papel é tão utilizado no centro de saúde.

A atitude, a estrutura e as pessoas são o primeiro nível dos fatos administrativos, e além da atitude de utilizar papel, a estrutura também possui registros. O almoxarifado produz vasta documentação sobre necessidades de melhorias, no entanto, as sugestões dos funcionários do almoxarifado não são consideradas pelo setor que regula as acomodações do HC. Este setor realiza vistoria no local e não entrevista os servidores do almoxarifado. Entretanto, há um motivo racional para não ouvir as demandas dos servidores do local e este motivo é descrito na análise.

Estes são alguns dos desafios que gestores e servidores enfrentam e Ramos (1983) analisa tanto os fatos administrativos como a tensão entre a ética da responsabilidade e a ética da convicção, aspectos ligados à ação administrativa. A ética da responsabilidade é voltada para atingir fins e representa os objetivos da organização; no caso, os servidores do almoxarifado devem abastecer ao centro de saúde, no entanto, para o autor, funcionários não devem relegar a ética da convicção, os valores comportamentais, afetivos e tradicionais do indivíduo. Os gestores do local, entretanto, solicitam a vinculação total à organização.

Diante do exposto, o objetivo geral foi analisar a eficácia da prestação dos serviços no almoxarifado do HC UFPE através do registro das decisões e preocupações presentes nos documentos e como se expressam em seus fatos e ações administrativas. Para essa finalidade, tivemos como objetivos específicos:

- Analisar como os fatos administrativos, em suas três dimensões, expressam a forma como esta eficácia dos serviços é prestada no setor;

¹ FERRAZ. Embrapa. O papel nosso de cada dia. Disponível em: <http://webmail.cnpma.embrapa.br/down_hp/408.pdf>. Acesso em: 09 dez. 2017

- Analisar como a ação administrativa estrutura as decisões gerenciais que objetivem a busca pela eficácia.

A análise identifica a predominância de uma racionalidade no setor e este domínio racional explica as incoerências entre ações e fatos. A pesquisa responde se o almoxarifado supre ao Hospital das Clínicas da Universidade Federal de Pernambuco e como o supre.

2 MARCO TEÓRICO DA RACIONALIDADE SUBSTANTIVA

O conceito de eficácia é fundamental para a Administração, uma conceituação que alguns autores separam de outros dois termos: eficiência e efetividade, enquanto outros pesquisadores analisam como um processo integrado. Sulbrandt (1993) delinea os três conceitos isoladamente: avaliação de metas tem a ver com eficácia; avaliação do processo com eficiência e avaliação de impacto com efetividade. A discussão sobre eficácia se inicia com a necessidade ou não da integração dos três conceitos. Uma discussão que se inicia antes de Sulbrandt (1993).

Ramos (1983) argumenta pela integração dos conceitos. Eficácia para ele é uma: “operação produtiva de uma combinação de recursos e meios tendo em vista alcançar objetivos predeterminados” (RAMOS, 1983, p. 48) e comparando o conceito de eficácia de Ramos (1983) com o detalhamento de Sulbrandt (1993), identifica-se a integração:

QUADRO 1 – A eficácia de Ramos abarca três conceitos administrativos

CONCEITOS	EFICÁCIA DE RAMOS
a) avaliação de metas = eficácia	Operação produtiva
b) avaliação do processo = eficiência	De uma combinação de recursos e meios
c) avaliação de impacto = efetividade	Tendo em vista alcançar objetivos predeterminados

Fonte: próprio autor (2017).

Para entender esta necessidade de integração argumentada por Ramos (1983) muitos anos antes da separação conceitual de Sulbrandt (1993), é necessário compreender categorias fundamentais que o formam. Trata-se de uma crítica à racionalidade da política econômica internacional, racionalidade que pode ser funcional e instrumental. Funcional, quando o indivíduo é maquinizado pelo sistema de produção e sua personalidade é suprimida, e instrumental, quando as características individuais são utilizadas aos objetivos organizacionais.

Ramos (1989) reconhece o sucesso da política econômica, mas considera este sucesso “unidimensional” e alerta para aspectos sociais “desfiguradores” (RAMOS, 1989, p. 2). Dois destes aspectos são a reificação e a alienação. A racionalidade funcional trata pessoas como coisas, não considera a personalidade dos indivíduos, reifica. A racionalidade instrumental

considera aspectos individuais, mas para propósitos organizacionais, o que a conecta à alienação, a utilização de ideias pessoais em prol das organizacionais.

Reificação e alienação são objetos de estudo da Escola de Frankfurt no século XX, quando a palavra crítica é utilizada com outros objetivos: “esta palavra deve ser compreendida no sentido da crítica dialética da economia política mais que no sentido idealista da razão” (HORKHEIMER; ADORNO, 1990).

Fundada em 1923 e com pensadores como Adorno, Horkheimer e Marcuse, a Escola de Frankfurt desenvolve a Teoria Crítica para analisar a política econômica. Esta Teoria argumenta que a razão pura do certo e errado foi substituída pela dualidade meios e fins. A política econômica internacional adota o princípio dos “fins justificam os meios” e flexibiliza certo e errado. O fim da empresa é o progresso e este objetivo justifica um meio depredatório da natureza. Estes fins são contestados, pois, para os frankfurtianos, defendem interesses exclusivos do sistema industrial:

A razão constitui a instância do pensamento calculador que prepara o mundo para os fins da autoconservação e não conhece nenhuma outra função senão a de preparar o objecto a partir de um mero material sensorial como material para a subjugação. A verdadeira natureza do esquematismo, que consiste em harmonizar exteriormente o universal e o particular, o conceito e a instância singular, acaba por se revelar na ciência atual como o interesse da sociedade industrial. O ser é intuído sob o aspecto da manipulação e da administração. Tudo, inclusive o indivíduo humano, para não falar do animal, converte-se num processo reiterável e substituível, mero exemplo para os modelos conceituais do sistema (ADORNO; HORKHEIMER, 1985, p. 40).

A Teoria Crítica aproxima manipulação e administração e questiona a Administração como ciência, pois está centrada na “autoconservação, que é o princípio constitutivo da ciência, a alma da tábua das categorias” (ADORNO, HORKHEIMER, 1947, p. 42). Para eles, as categorias científicas centradas na autoconservação se vinculam ao conceito de eficiência reproduzido por empresas: “a *commiseratio* é a humanidade em sua figura imediata, mas ao mesmo tempo “*mala et inutilis*”, a saber, o contrário do valor viril que, da *virtus romana* passando pelos *Medicis* até a eficiência da família Ford, foi sempre a única virtude” (HORKHEIMER; ADORNO, 1985, p. 49). *Commiseratio* é sinônimo de piedade, considerada inútil pela racionalidade moderna, ao contrário do valor viril romano, dos *Médicis* e da eficiência de Ford, que se apresentam como única virtude. E esta substituição de certo e errado da razão pela dialética meios e fins é detalhada:

Bondade e beneficência tornam-se pecado, a dominação e a opressão, virtude. Todas as coisas boas foram outrora coisas ruins; todo pecado original transformou-se numa virtude original... A formalização da razão é a mera expressão intelectual do modo de produção maquinal (HORKHEIMER; ADORNO, 1985, p. 49-50).

A crítica ao conceito de eficiência é recorrente e esta é uma das maiores influências de sociólogos como Guerreiro Ramos para formular um conceito de eficácia que contemple outros aspectos, além do econômico: “a empresa é também um serviço à coletividade, seus objetivos transcendem o de mera maximização de lucros” (RAMOS, 1983, p. 14), e o autor deixa clara a ligação desta “maximização de lucros” com o conceito de eficiência e que uma empresa deve transcender tal conceito.

Outra grande influência para o conceito de eficácia de Ramos (1983) é o sociólogo Karl Mannheim. Este pesquisador foi o primeiro a vincular a racionalidade instrumental/funcional à análise da política econômica e Ramos (1983) explica a racionalidade postulada por Mannheim: “atos ou elementos são funcionalmente racionais, quando, articulados ou relacionados com outros atos ou elementos, contribuam para atingir um objetivo predeterminado” (RAMOS, 1983, p. 38).

É Mannheim (1963) quem identifica a deslocação da razão certo e errado para a de meios e fins. Esta racionalidade liga ao pensamento da empresa num resgate do fundamento de transformar o “egoísmo subjetivo” em uma “satisfação das necessidades de todos” e esta transformação está vinculada a obedecer às normas das empresas. Fernandes (2008) analisa as perdas à personalidade individual que esta racionalidade produz:

O controle sistemático, pelo indivíduo, de seus impulsos, em função da funcionalidade da organização. Ou a subordinação ou anulação dos seus motivos internos – crenças, convicções morais e éticas – a uma finalidade externa no sentido de cumprir o seu papel como peça funcional de uma engrenagem e consequentemente ‘ganhar a vida’, sustentar a família e assim por diante. Ou seja, a racionalização funcional de atividades objetivas, em última análise, leva à autorracionalização (FERNANDES, 2008, p. 9).

Para contrapor esta racionalidade e efeitos como a autorracionalização, Mannheim cria a racionalidade substancial e a ética da convicção, categorias que procuram um equilíbrio entre indivíduo e organização, baseadas nos escritos de Max Weber.

Weber (2012) descreve o espírito do sistema econômico e da racionalidade propagada pela Revolução Industrial, fenômeno do século XVII que instaurou o sistema capitalista, aprofunda frases que para ele são centrais, como “lembre, tempo é dinheiro”. O espírito do capitalismo é descrito por Weber como econômico no sentido de dispender o mínimo possível

de recursos financeiros, a máxima do conceito de eficiência. E a legitimação moral se materializa em uma ética. Esta, para Weber, é a diferença peculiar do capitalismo ocidental, pois sempre houve troca entre produtos e capital no mundo, porém, com o sistema capitalista propagado a partir do século XVII, surge uma ética.

Weber apresenta como evidência desta nova ética a resposta do influente político norte americano Benjamin Franklin no século XVIII ao ser questionado por que os homens devem ser bem sucedidos, questionamento ao qual o diplomata responde em sua autobiografia com uma citação da Bíblia: “sejas diligente em teus negócios e te erguerás perante reis” (PROVÉRBIOS, cap. XXII, versículo 29). Weber (2012) analisa: “contanto que seja legal, a fortuna da ordem econômica moderna é merecida, o resultado de virtude e proeficiência, o real *alpha* e *ômega* da ética calvinista de Benjamin Franklin”.

Weber recorre a dados públicos para identificar pessoas prósperas no sistema capitalista e descobre uma conexão religiosa. O autor deixa claro que esta não é a única explicação, mas apresenta indícios de que é a explicação ética. O enriquecimento passa a ser um ato ético, porém, não transforma o “egoísmo subjetivo” em uma “satisfação das necessidades de todos”. Weber analisa que, ao contrário, a racionalidade empresarial desenvolve um egoísmo que cria necessidades subjetivas, desejos que não são benéficos à sociedade. Uma necessidade subjetiva porque “o que importa é a crença na necessidade da provisão, e não a necessidade objetiva desta [provisão]” (WEBER, 2012). O capitalismo

se baseia na necessidade de se ter uma provisão (poupança, reserva) não pela sua necessidade objetiva, certa (imediata ou futura), mas pela possibilidade subjetiva desta necessidade (ela pode ser criada ou ocorrer de uma hora para outra [...]). Em vez de ser gasto em bens de consumo, o capital passou a ser aplicado sistematicamente, resultando consequentemente no desenvolvimento sem precedentes do capitalismo (FERNANDES, 2008, p. 14).

Para compreender fenômenos sociais como este, o sociólogo Max Weber integra racionalidades ao que denomina de ação social, pois a “Sociologia é a ciência que pretende entender a ação social, interpretando-a, e busca explicá-la causalmente em seu desenvolvimento e efeitos” (MORAES *et. al.*, 2003).

A ação social é coletiva, envolve mais de três pessoas, e é guiada por quatro racionalidades fundamentais: de fins, de valores, tradicional e afetiva. As racionalidades tradicional e afetiva são consideradas por Weber como difíceis de serem analisadas pelo fato de não serem sistemáticas. A racionalidade tradicional remete aos costumes, cada pessoa possui um determinado tipo de atitudes herdadas por família, região, contexto temporal. A

racionalidade afetiva possui aspectos particulares. Weber não se aprofunda nestas racionalidades por argumentar falta de sistematização em ambas (WEBER, 1999, p. 15).

Weber (1999) considera que as racionalidades que são sistemáticas são as de fins e valores, detalhando que uma pessoa regida por uma racionalidade de fins se conecta aos objetivos que deseja, enquanto o indivíduo que toma decisões por conta de uma racionalidade de valores se foca nos meios com os quais quer atingir objetivos, é guiado por uma noção de dever, dignidade, beleza, religião (WEBER, 1999, p. 15).

Weber detalha que a racionalidade de valores é “irracional”, não possui um fim determinado (WEBER, 1999) e postula que toda ação social possui as duas racionalidades, mas que a de fins predomina.

Alerta ainda para o risco da radicalização de ambas. Se a ação for muito focada nos fins, pode ser antiética, pois se focará em alcançar objetivos adotando a máxima dos “fins justificam os meios”. Mas a racionalidade de valores, focada nos meios, também pode ser antiética, pois apresenta o risco de ser inconsequente, não se importar com objetivos.

Esta preocupação ética racional cria duas novas tipologias no pensamento weberiano: a ética da responsabilidade e a ética da convicção, com as racionalidades sendo uma expressão do coletivo social e as éticas representando a expressão individual. A ética da convicção “é uma ética segundo a qual eu sou, sempre e unicamente, responsável por minhas intenções e o resultado é uma consequência do mundo” (Weber, 2004b), enquanto na ética da responsabilidade, eu sou responsável não por minhas intenções, mas por meus atos, pelas consequências das minhas ações (WEBER, 2004). Weber detalha as duas éticas:

O partidário da ética da responsabilidade [...] contará com as fraquezas comuns dos homens (pois não temos o direito de pressupor a bondade e a perfeição do homem) e entenderá que não pode lançar a ombros alheios as consequências previsíveis de suas próprias ações. Dirá, portanto, “essas consequências são imputáveis à minha própria ação...” Há oposição profunda de quem se conforma às máximas da ética da convicção: “o cristão cumpre o seu dever e quanto aos resultados, confia em Deus”. [...] Não é possível conciliar a ética da convicção e a ética da responsabilidade, assim como não é possível, se jamais se fizer qualquer concessão ao princípio segundo o qual os fins justificam os meios, decretar, em nome da moral, qual o fim que justifica um meio determinado (WEBER, 2004).

Estes parágrafos vinculam a ética da responsabilidade ao princípio dos fins justificam os meios e o autor defende seu ponto de vista:

É profundamente comovente quando um homem maduro – não importa se velho ou jovem em anos – tem consciência da responsabilidade das consequências de sua conduta e realmente sente essa responsabilidade no coração e na alma. Age, então, segundo uma ética de responsabilidade... Isso é algo genuinamente humano e comovente. Uma ética de convicção e uma ética de responsabilidade não são absolutos, mas antes como suplementos, que só em uníssono, constituem um homem genuíno (WEBER, 2004, p. 88).

Weber comove-se com algo que transcende ao comum: a maturidade de que qualquer ato pode trazer consequências. O homem genuíno preconizado por Weber pode ser entendido como alguém que consegue equilibrar as duas éticas.

E Weber é uma grande – talvez a maior - influência de Ramos, como fica exposto no discurso de Ramos (2006) de que o sociólogo alemão realizou “a tentativa mais bem sucedida de estabelecimento de uma ciência sociológica”. Ramos utiliza tanto o conteúdo, as categorias, como o método criado por este teórico, o dos tipos ideais. Ramos entende que um tipo ideal weberiano é uma “ficção heurística com a qual o cientista ordena uma série de aspectos recorrentes da realidade, conceitos puros” (RAMOS, 2006, p. 249). Estes tipos ideais são criações mentais. Quanto mais próximo o objeto de estudo estiver do ideal, mais perto está do objetivo.

A Escola de Frankfurt, Mannheim e Weber fornecem elementos para uma tábua de categorias do sociólogo Alberto Guerreiro Ramos denominada ação administrativa, que é “modalidade da ação social, dotada de racionalidade funcional, e que supõe, estejam os seus agentes, enquanto o exercem, sob a vigência predominante da ética da responsabilidade” (RAMOS, 1983, p. 47). O esquema conceitual é representado no quadro:

QUADRO 2 – Bases da Ação Administrativa

Base Teórica	Contribuição Teóricas
Escola de Frankfurt	Questionamento da Administração como ciência
Mannheim	Inspiração para uma nova racionalidade
Max Weber	Categorias e métodos analíticos

Fonte: elaborado pelo autor a partir de Ramos (2017).

Estas são as bases do pensamento de Ramos, mas Nery e Peixoto (2010) veem pontos em comum das ideias de Ramos também a Cornelius Castoriadis. Para eles, ambos os autores questionam a vinculação do progresso à liberdade do homem:

A ideologia do progresso e do desenvolvimento não trouxe para os indivíduos a autonomia e as liberdades esperadas, que os autores – Ramos e Castoriadis - defendem de forma veemente. Na defesa desses pressupostos, a autonomia e a liberdade dos indivíduos, está a convicção de que a dimensão econômica é apenas incidental na existência humana e os indivíduos não funcionam tentando maximizar/minimizar suas utilidades e desutilidades, seus benefícios e custos, como pressupõem a racionalidade econômica dominante (NERY; PEIXOTO, 2011, p. 545).

Os autores comparam a teoria das organizações tradicional com a de Ramos:

A teoria das organizações incorporou modelos e conceitos estranhos a seu domínio, tornando-se acrítica, pois aceita o estado dos negócios humanos na sociedade, centrada no mercado, como uma premissa definitiva. A teoria das organizações não examinou em termos críticos a epistemologia inerente a esse sistema de mercado. O autor propõe a reformulação da teoria sob novos fundamentos epistemológicos (NERY; PEIXOTO, 2011, p. 545).

Esta é a base de uma racionalidade substantiva inspirada por Mannheim (1963) e detalhada por Guerreiro Ramos (1989): subordinar apenas parcialmente as criações do indivíduo à exigência social. Nery e Peixoto (2011) compreendem que o cerne do pensamento de Ramos (1981) é descentralizar socialmente o mercado:

Ramos (1981) argumenta que a ciência social tem como característica particular o sistema de mercado e que a teoria da organização tem como fundamento epistemológico a sociedade centrada no mercado. Sob essas premissas desenvolveram-se as estruturas e as relações sociais, as estruturas e as comunicações organizacionais. O mercado tornou-se, então, a força modeladora da sociedade e o paradigma para a organização de toda a vida humana (NERY; PEIXOTO, 2011, p. 546).

Ramos (1989) realiza um esforço teórico de delimitação do mercado, criando uma Teoria Geral da Administração em 1966 e uma Nova Ciência das Organizações em 1981 para combater o preenchimento de todos os espaços sociais pela racionalidade funcional/instrumental:

Ramos (1981) assegura que o objetivo final do sistema de mercado seria transformar a produção numa atividade científica e prover a sociedade de capacidades de processamento de altas taxas de produtividade, simultaneamente liberando os homens do labor. Na consecução desse objetivo, a sociedade de mercado precisa usar o homem como um fator de produção despersonalizado. A deformação do ser humano imposta por essa transição tem sido o preço psicológico pago pela criação da logística da abundância de bens primordiais para todos. Essa é a grande transformação a ser creditada ao sistema de mercado. O mercado ocupou os espaços reservados aos sistemas sociais (NERY; PEIXOTO, 2011, p. 548).

O que Ramos (1989) propõe são os sistemas sociais imporem suas racionalidades ao mercado e o indivíduo impor sua personalidade à organização, pois a razão individual é substantiva, não apreendida socialmente:

Ramos (1981) afirma que todos os homens são guiados por uma razão substantiva em qualquer momento e em qualquer lugar, e que essa razão não deve ser considerada coincidente com padrões particulares de qualquer sociedade determinada. A racionalidade, no sentido substantivo, nunca poderá ser um atributo definitivo da sociedade, pois é diretamente apreendida pela consciência humana, não pela mediação social (NERY; PEIXOTO, 2011, p. 549).

Um aspecto comum aos dois referenciados autores é a perda da individualidade:

Em Ramos (1981, p. 52) “O indivíduo ganhou melhoria material em sua vida e pagou por ela com a perda do seu senso pessoal de auto-orientação”. Em Castoriadis (2002) a autonomia, que corresponde ao indivíduo crítico, reflexivo, democrático, está atravessando uma fase de eclipse ou de ocultação prolongada, ao mesmo tempo que o conflito sociopolítico praticamente desaparece (NERY; PEIXOTO, 2011, p. 549).

Outra semelhança é a crítica ao *homuseconomicus*, na qual a ciência econômica é tão contestada quanto a Administração:

A economia é criticada por Castoriadis (1987b) por ser o reino e paradigma da “racionalidade” e previsibilidade nos assuntos humanos. Os fenômenos econômicos parecem prestar-se a um tratamento exato, que pode ser realizado pela aplicação de instrumental matemático, ou seja, a supremacia do cálculo econômico. A esse respeito, Ramos (1981) afirma que o conceito de racionalidade predominante na teoria organizacional vigente parece afetado por fortes implicações ideológicas, levando a considerar que o comportamento econômico constitui a totalidade da natureza humana, além de assegurar a existência de um esforço histórico para modelar a ordem social de acordo com critérios de economicidade (NERY; PEIXOTO, 2011, p. 549).

Ramos (1983) então cria uma teoria de rebate à racionalidade funcional/instrumental. O autor sentiu necessidade de criar o campo da Sociologia da Administração e demonstra assombro no fato de a mesma não existir há mais tempo, assim como há a Sociologia da religião, da educação, da arte (RAMOS, 1983, p. 2) e esta Sociologia da Administração deve delimitar a racionalidade funcional/instrumental com alguns fundamentos detalhados na Nova Ciência das Organizações:

1. Os limites da organização deveriam coincidir com seus objetivos;
2. A conduta individual, no contexto das organizações econômicas, está fatalmente subordinada a compulsões operacionais formais e impostas;
3. A importância do comportamento administrativo diminui quando se caminha no sentido de sistemas sociais mais adequados à atualização humana;
4. A abordagem substantiva está interessada na redução e mesmo eliminação de descontentamentos da satisfação pessoal dos membros das organizações econômicas;
5. Nenhuma atividade pode vir a ser excelente se o mundo não propiciar um lugar adequado para seu exercício (RAMOS, 1989, p. 134).

O autor é claro na metodologia weberiana de tipos ideais, criando um ambiente substantivo, um local para o que chama de paradigma paraeconômico: “um modelo multidimensional no qual o mercado é considerado um enclave social legítimo e necessário, mas limitado e regulado... O ponto central é a delimitação organizacional” (RAMOS, 1989, p. 140).

E esta delimitação serve para criar um novo tipo de homem. Ramos teoriza que, neste contexto, existem os homens operacionais, reativos e parentéticos, com o homem operacional tendo pouca participação nas decisões organizacionais, o reativo reagindo aos acontecimentos e o parentético se posicionando de forma crítica. Bondarik (2007) liga estes tipos ideais aos paradigmas produtivos do século XX:

O homem operacional, passivo diante do ambiente produtivo, é programável e movido apenas pelas recompensas materiais, cujo funcionamento estático pode ser comparado a uma máquina; o homem reativo que não vincula ainda a sua existência pessoal à organizacional é dotado de uma racionalidade mais desenvolvida e possui uma flexibilidade mais aprimorada no ambiente produtivo que pode ser comparado a um organismo vivo; o homem parentético, mais sofisticado e racional, é capaz de analisar a realidade que o cerca, com isenção, como se dela não fizesse parte, cuja imagem é vinculada a um cérebro, e que exige um ser humano crítico e responsável (BONDARIK, 2007, p. 9).

O segundo ditado do paradigma paraeconômico postula que “a conduta individual, no contexto das organizações econômicas, está fatalmente subordinada a compulsões operacionais formais e imposta” e o argumento é que uma empresa, organização ou entidade, impõe sua vontade ao público interno e externo e possui objetivos diversos aos individuais, cabe ao paradigma paraeconômico limitar a empresa ideológica, mental, socialmente. O homem parentético advindo deste paradigma é o tipo ideal no qual “a racionalidade substantiva é a mola propulsora das ações” (MARGOTO *et al.*, 2010, p. 133).

Esta é a primeira parte da Sociologia da Administração proposta por Ramos, a ação administrativa, que se foca em delimitar o mercado na racionalidade individual. O fato administrativo adiciona elementos coletivos. O autor sente necessidade de categorias que tratem desta exterioridade/coletividade e preenche tal lacuna com o sociólogo Émile Durkheim, absorvendo o conceito de fato social:

É um fato social toda a maneira de fazer, fixada ou não, suscetível de exercer sobre o indivíduo uma coação exterior; ou ainda, que é geral no conjunto de uma dada sociedade tendo, ao mesmo tempo, uma existência própria, independente das suas manifestações individuais (DURKHEIM, 1983, p. 92).

Porém, assim como em Weber, Ramos concorda com parte do conceito que o inspira. Com relação ao conceito de Durkheim, concorda com o aspecto coercitivo dos fatos sociais independentes da vontade individual, mas discorda da visão de Durkheim no que se refere à exterioridade do fato sem participação do indivíduo, pois para o autor, “ignora a visão dialética das relações entre o indivíduo e a sociedade, dois aspectos inseparáveis de uma mesma totalidade” (RAMOS, 1983, p. 24). Ramos postula maior importância do indivíduo nos fatos exteriores componentes do fato social. Durkheim realiza uma divisão clara entre o fato social e o indivíduo, para ele, são dois elementos distintos e a tentativa de reação é vã.

As críticas de Ramos (1983) a Durkheim são tanto ao conteúdo como ao método. Durkheim segue um método em que: “pode e deve haver uma sociologia objetiva e científica - nos moldes das ciências já estabelecidas - cujo objeto é o fato social” (CABRAL, 2004). Para Cabral (2004), Durkheim funcionaliza o fato social ao trata-lo como objeto, no entanto, assim como Weber possui motivos para a ética da responsabilidade, Durkheim realiza tal ação para produzir uma análise científica criteriosa:

Os fatos sociais devem ser considerados como coisas (tudo o que nos é dado e/ou se impõe à nossa observação)... Conhecer os fenômenos sociais, os fatos, como coisas, implica a adoção de uma postura metodológica rígida e objetiva, nos padrões de Durkheim, que permitam uma observação asséptica, a exemplo do enfoque usado na física e na biologia (CABRAL, 2004).

Cabral (2004) chama atenção para este aspecto durkheimiano de se focar em fundamentos da física e da biologia, aspecto que Ramos (1983, p.10) denomina de “físicalismo”. Cabral (2004) detalha o método de Durkheim, realçando que ele foi pioneiro em utilizar estatísticas em estudos sociais, correlacionando um fenômeno individual (suicídio) a um fenômeno social (taxa de suicídio), porém, para Cabral (2004), a pesquisa sobre suicídio

de Durkheim, “parte da hipótese de que as causas do suicídio estão nas condições sociais” (CABRAL, 2004). Seguindo este método, Durkheim descobre que: “pertencer a um grupo social coeso é um empecilho para o suicídio” (CABRAL, 2004). No entanto, Cabral (2004) levanta dúvidas sobre tais descobertas ao questionar a credibilidade das taxas de suicídio, bem como o fato de o sociólogo não correlacionar categorias psicológicas:

Seus estudos suscitam algumas questões, dentre elas o valor das estatísticas, a validade das correlações estabelecidas, bem como a relação entre a interpretação sociológica e a psicológica. Um ponto central é o de que a evidência a partir da qual Durkheim extraiu seus dados é de qualidade duvidosa (CABRAL, 2004).

Apesar das ressalvas, também como em Weber, Ramos reconhece a importância de Durkheim, pois “fato administrativo é um fato social” e o aspecto coletivo que tal conceito adiciona à teoria é exposto quando Ramos teoriza que o fato administrativo deve considerar a Administração e “suas relações com as outras esferas da vida social” (RAMOS, 1983, p.3). Para este autor, o conceito de fato social de Durkheim considera os aspectos externos importantes de um fato. Desta forma, fato administrativo:

É um complexo de elementos e de suas relações entre si, resultante e condicionante da ação de diferentes pessoas, escalonadas em diferentes níveis de decisão, no desempenho de funções que limitam e orientam atividades humanas associadas, tendo em vista objetivos sistematicamente estabelecidos (RAMOS, 1983, p. 7).

O homem não controla os fatos, mas reage e os direciona. A ação administrativa, por natureza, funcional/instrumental e com ética da responsabilidade, pode, graças à relação dialética entre indivíduo e organização, ser delimitada e obter aspectos substantivos e de uma ética da convicção, o que determinará esta categoria substantiva em uma organização são a prevalência dos “diferentes níveis de decisão” dos fatos administrativos.

O terceiro e mais elevado nível é o estruturante, composto por tempo, comunicação e eficácia. Ramos determina que: “eficácia é mensurada pela combinação de tempo e comunicação” (RAMOS, 1983, p. 14). Ramos (1983) esquematiza que um sistema administrativo é a resposta de uma organização a uma demanda e deve ser em tempo razoável e baseada em uma comunicação qualificada. Uma empresa que se comunique bem com gestores, funcionários e clientes, tem maiores chances de não cair em esquizofrenias ou ilusões, não distorcer significados e “tomar espelhos como janelas” (RAMOS, 1983, p. 66).

A segunda geração da Escola de Frankfurt aprofundou a categoria Comunicação. Para muitos representantes desta escola, a comunicação é tão importante na evolução do ser humano quanto a lógica de “apropriação dos recursos naturais”. Para Habermas (1987), a Teoria Crítica consegue refletir sobre a sociedade com a profundidade necessária quando analisa também a comunicação. Habermas resgata a Teoria Crítica: “o que fundamenta esse procedimento de resgate teórico revela-se na percepção de uma característica distintiva do gênero humano, a qual concerne aos processos de autocompreensão articulados em torno da linguagem” (LEISTENER, 2015, p. 118). Habermas (1987) cria tipologias para compreender as racionalidades modernas. O mundo sistêmico é apreendido socialmente e guiado pela racionalidade dos meios/fins e o “mundo da vida”, composto por cultura, sociedade e personalidade é inerente ao ser humano. Habermas (1987) cria o agir comunicativo, para o “exercício deliberativo e de consolidação das perspectivas democráticas” (LEISTENER, 2015, p. 119) e a inspiração para este modelo é o surgimento da classe social conhecida como burguesia na Europa do século XVIII, um grupo que para Habermas era:

Um público disposto a discutir assuntos de interesse comum e reivindicar sua regulamentação por parte da autoridade vigente. A formação desse público engendra um espaço de relações comunicativas em meio a esferas do setor privado e do poder político, transformando a relação entre Estado e sociedade a partir da emergência de demandas por prestação de contas e pelo desenvolvimento de canais de diálogo: uma exigência para que as ações do Estado estivessem abertas à especulação da opinião pública e que as demandas desse público fossem transmitidas aos agentes estatais (LEISTENER, 2015, p. 119).

Habermas (1987) exemplifica a institucionalização da sociedade em órgãos fiscalizadores do Estado, à defesa à liberdade de imprensa, o surgimento dos sindicatos, dentre outros modos de agir comunicativos. Realça a importância do ato locucionário, um ato ético, em que o discurso é igual ao ato, o autor do discurso pretende realizar exatamente o que fala. Habermas (1987) faz extensa análise e determina que um ato que não tenha qualidades locucionárias pode parecer tentador a demagogos, uma categoria de administrador e político que raramente une a prática ao discurso, porém, tal atitude se volta contra a empresa, criando ambientes de trabalho em que os funcionários podem deixar de compreender o significado dos símbolos que os são apresentados, fazendo as pessoas “tomarem janelas por espelhos” (RAMOS, 1983, p. 66).

Para Ramos (1983), uma comunicação do tipo ideal ocorre quando há consenso, e o autor cita dois exemplos nacionais de progresso econômico alcançado por consenso, o primeiro governo de Getúlio Vargas, nos anos de 1937 a 1945, e o período industrial de

Juscelino Kubitschek de 1956 a 1960. O autor considera que nestes dois períodos, a Administração conseguiu chegar a consensos e ao desenvolvimento. Este aspecto da análise de Ramos utiliza dados históricos em todo o mundo e constata avanços sociais e econômicos de vários países através do consenso.

Porém, este consenso deve ser em um tempo eficaz. O outro elemento estruturante que mensura a eficácia é o tempo, categoria controversa nas ciências. Weber (2004) escreve que: “é profundamente comovente quando um homem maduro – não importa se velho ou jovem em anos – tem consciência da responsabilidade das consequências de sua conduta”. Para Weber, a maturidade vem da consciência da responsabilidade das consequências de sua conduta. Esta é uma postura que pode ser compreendida como qualitativa, não se foca na quantidade de anos vividos.

Este discurso de Weber, no entanto, refere-se à ética, ao indivíduo, Norbert Elias (1998) colabora de forma holística à definição desta categoria. O teórico define tempo: “são treze horas e dez minutos, agora. O tempo é isso” (ELIAS, 1998, p. 16). No entanto, o que são treze horas? Na medição cronológica norte-americana não é comum utilizar treze horas, mas sim, uma hora da tarde, 1 p.m. Elias detalha a importância dos signos. Para brasileiros, treze horas possui significado, para norte-americanos, não; os calendários judeu e chinês não possuem a figura religiosa Jesus Cristo como referência. Para Elias (1998), tempo se divide em duas macro teorias e a definição dele depende de se o pesquisador o considera enraizado ou não à natureza humana. Os físicos admitem sua existência como independente da natureza humana, os cientistas sociais têm uma abordagem relativa.

Esta é uma discussão que perpassa pela herança das ciências exatas às ciências sociais, o “fisicalismo” do qual Ramos acusa Durkheim, pois para o sociólogo francês, tempo, espaço e números são “representações essencialmente coletivas que traduzem estados da coletividade” (Durkheim, 1993).

Ao postular novamente que categorias sociais são coletivas, o sociólogo francês atribui pouco papel do indivíduo na formação de tais categorias. A linha teórica seguida por Ramos remete à razão pura no que diz respeito à formação das categorias. Silveira e Quiñonez Triana (2006) elucidam:

Além de possuir aquelas categorias apreensíveis sensivelmente, porque físicas (dor, calor, etc.), o homem seria dotado de uma capacidade de abstrair as ideias através de categorias. Estas, não podendo derivar da experiência sensível, só poderiam ser inatas (tempo, espaço, etc.). Isto é, obra da razão pura (SILVEIRA QUIÑONEZ; TRIANA, 2006, p. 171).

A explicação dos autores detalha o que são categorias científicas sociais e explica que tempo, espaço e números, dentre outras abstrações, são inatas, não são apreendidas pelos sentidos. A visão não enxerga o tempo, a audição não escuta o espaço, desta forma, o ser humano tem de recorrer à razão pura que preconiza uma grande carga do indivíduo à formação destas categorias. Forma-se então uma dicotomia entre cientistas naturais e sociais e mesmo entre cientistas sociais que preconizam o tempo como coletivo e os que defendem um tempo social advindos da razão pura.

Ramos (1983) absorve de Durkheim a categoria social, a abstração, mas não seu método e suas considerações, e utiliza Durkheim por que Weber não tratou da categoria. Ramos considera tempo como estruturante e ao não encontra-la em Weber, recorre a outras fontes. “Pela falta da discussão temporal em sua teoria da ação social, Max Weber foi incapaz de separar ação (em progresso) e ato (completo e com significado “embutido”)” (ALVES MOURÃO, 2016, p. 71). Ao postular que eficácia é mensurada por comunicação e tempo, Ramos (1983) absorve conhecimentos científicos de outros autores para determinar a categoria tempo.

E esta categoria critica o tempo homogêneo difundido pela racionalidade funcional/instrumental: “tempo torna-se dinheiro, solo torna-se dinheiro, capacidades tornam-se dinheiro, e chegamos a um limiar em que bom humor, alegria, saúde, e assim por diante, tornam-se dinheiro” (FERNANDES, 2008, p. 8).

Lukács (2003) preconiza que tempo e espaço passam a ser parte de uma equação com o objetivo de chegar ao mesmo denominador:

O tempo perde o seu caráter qualitativo, mutável e fluido: ele se fixa num continuum delimitado com precisão, quantitativamente mensurável, pleno de “coisas” quantitativamente mensuráveis (os “trabalhos realizados” pelo trabalhador, reificados, mecanicamente objetivados, minuciosamente separados do conjunto da personalidade humana); torna-se um espaço (LUKÁCS, 2003, p. 204-205).

Este processo é conhecido como espacialização do tempo. A racionalidade funcional/instrumental abstrai a categoria tempo e a objetiva, a torna homogênea e linear em parâmetros racionais eficientes: quanto menos tempo em uma tarefa, melhor. E alguns autores materializam esta crítica na expressão just-in-time, uma expressão replicada em diversas organizações e que visa a definição de um tempo uniforme, físico, externo, um tempo industrial focado nas tarefas laborais. Os cientistas percebem que o termo é utilizado em uma

racionalidade instrumental para torna-lo físico, externo, o tempo se torna algo preciso, com apenas uma interpretação.

Para a racionalidade instrumental, dois dias será sempre um curto período, pois neste período é impossível realizar grande produção laboral. Há, entretanto, outros tipos de percepção além da industrial. Dois dias soterrado, dois dias preso em um submarino, dois dias aguardando uma cirurgia vital... Pesquisadores sociais justificam que não há só uma percepção de tempo e que o just-in-time não necessariamente representa uma hora apropriada.

Just-in-time pode ser traduzido como “na hora certa”, mas para quem passou dois dias soterrado, o resgate não chegou na hora certa. O resgate na hora certa ou impediria o deslizamento ou tiraria o indivíduo dos escombros, sem o machuca-lo, assim que ocorreu o acidente. Os dois dias soterrado representam um tempo no qual o indivíduo sentiu um sério risco à vida.

Just-in-time então é um termo extremamente desenvolvido, mas que tem suas raízes em uma racionalidade instrumental que visa apenas o cumprimento de uma tarefa. Os pregos chegaram na hora, o projeto foi concluído em tempo, o martelo bateu na hora indicada. Há, entretanto, mensurações de tempo que não têm a ver com atividades laborais e que mensuram a qualidade das atividades, não apenas se o objetivo foi atingido. Para estes autores, então, não faz sentido homogeneizar o tempo. Para Santos (2000), por exemplo, há:

Verdadeira oposição existente entre a natureza das atividades just-in-time, que trabalham com um relógio universal, e a realidade das atividades que, juntas, constituem a vida cotidiana. No primeiro caso trata-se da vocação para uma racionalidade única, reitora de todas as outras, desejosa de homogeneização e de unificação, pretendendo sempre tomar o lugar das demais, mas racionalidade sem razão, que transforma a existência daqueles a quem subordina numa perspectiva de alienação. Já no cotidiano, a razão, isto é, a razão de viver, é buscada por meio do que, face a essa racionalidade hegemônica, é considerada como “irracionalidade”, quando na realidade o que se dá são outras formas de ser racional (SANTOS, 2000, p. 62).

Motta (1996) remete a discussão à falta de estruturação científica da Administração e postula que o termo just-in-time, aceito e difundido como parte da ciência, trata-se de termo com “nível de conhecimento diferente” (MOTTA, 1996, p. 119).

O autor revisa a literatura sobre o conceito para “clarear o campo semântico e epistemológico” da categoria científica, em que o campo semântico dedica-se ao significado do termo e o epistemológico à aplicação prática. Em sua análise, Motta (1996) identifica que o conceito just-in-time, oriundo do Japão, apresenta termos como sistema, processo e

abordagem, expressões que não são sinônimas, e utiliza ainda os termos programa e projeto e estes, para o autor, são meios e não fins.

O just-in-time é ainda citado como uma filosofia, mas Motta (1996) se opõe a esta definição, detalhando que as duas modalidades da Filosofia são a da Natureza, que possui aspectos psicológicos não contemplados pelo just-in-time, e a Filosofia Prática, com questões de moral e estética também não abordadas pelo conceito.

Seria uma ciência? Para o autor, também não, pois tanto as Ciências Formais como Fáticas “procuram estabelecer hipóteses, teorias e leis que expliquem o passado, presente e futuro de uma realidade” (MOTTA, 1996, p. 128), o que não é o caso do just-in-time.

Então, o quê? Motta (1996) conclui que é “única e exclusivamente, uma técnica que utiliza várias normas e regras para modificar o ambiente produtivo” (MOTTA, 1996, p. 129). Motta (1996) demonstra um aspecto da Administração alertado por Ramos (1983): a Administração absorve conhecimentos de “níveis de conhecimentos diferentes”, tomando termos técnicos como científicos.

Ramos desvincula o tempo de fatores técnicos e o liga à razão pura, inata, desenvolve a categoria tempo social (RAMOS, 1983, p. 14). Tempo Social se filia ao raciocínio que combate o tempo homogêneo, a espacialização do tempo e o uso da categoria de forma técnica. Tempo Social é relativo e um dos fatores estruturantes do terceiro nível de decisão, ao lado da comunicação. O tempo social é fluido, multiforme, respeita as particularidades da entidade e dos agentes.

O tempo, para Ramos, deve ser simbolizado por uma equação $n + 1$ em que a ação das pessoas é o n . O n de Durkheim, por exemplo, seria sempre negativo, pois o autor considera que a reação das pessoas aos fatos é vã. Já para Ramos (1983), a equação teria um valor de, no mínimo, $-0,9$, pois, $-0,9 + 1 = 0,1$. Ou seja, o ser humano pode se antecipar a muitos fatos sociais, interagir, se integrar aos fatos. E esta integração é garantida pela comunicação. Ramos (1983) detalha a necessidade da criação de “pontos de referência” entre as pessoas para que o $n + 1$ seja sempre positivo.

A eficácia é influenciada ainda pelo segundo e primeiro nível de decisão, sendo a sociedade mundial a primeira categoria do segundo escalão. Ramos coloca a sociedade mundial como um elemento estrutural do fato administrativo, assim como a sociedade global e a sociedade interna, e admite seu impacto social: “a sociedade mundial afeta as sociedades periféricas em margem que não tem precedente” (RAMOS, 1983, p. 12). O just-in-time, por exemplo, é um termo japonês com enorme impacto em todo o globo pelo fato de este país se destacar na produção fabril.

A categoria sociedade mundial pode ser compreendida como as relações entre todos os países do mundo e no contexto atual, a sociedade mundial é referenciada por pesquisadores sociais como uma expressão da globalização, um fenômeno social moderno, “uma ruptura histórica de amplas proporções” (IANNI, 1998).

Para Mattelart (1994), a globalização é um esforço ideológico que direciona a sociedade para uma homogeneização econômica (a ideia de um mercado, um mundo), política (o “fim” dos Estados nacionais) e cultural (promovida pelo marketing, formadora de padrões mundiais de consumo) (MATTELART, 1994).

Knowles (2014) testa cientificamente se as nações se tornaram homogêneas com a interligação comercial e comunicacional. Ela alcança tal objetivo traçando o percurso de um chinelo desde a separação dos itens que o integram até o descarte do utensílio, analisa o enraizamento e a robustez da globalização em diferentes locais e sua escolha pelo chinelo se deve ao fato de ser utilizado em várias classes sociais e em diversas partes do mundo. Após o percurso por seis países, Knowles conclui:

A globalização é mais frágil do que pensamos ser. É mais plural, mais aberta e mais móvel do que tínhamos imaginado até então. Ela é constantemente redirecionada, abrindo novas trilhas em novos lugares. O surgimento constante de novas trilhas, novas rotas, novas configurações e articulações de tecidos sociais e materiais forma a substância elusiva e mutante da globalização. Esta visão, é claro, desafia o monólito de rede robusta, sólida, duradoura e, portanto, aparentemente incontestável apresentada nas teorias da globalização (KNOWLES, 2014, p. 306).

Knowles (2014) integra uma corrente de pensamento que contesta os pilares da reprodução da globalização: a robustez, a eternidade, a homogeneidade... Esta linha de raciocínio questiona a igualdade das relações, difundindo o termo “relações de poder”:

No processo atual da globalização, a dominação do saber científico e tecnológico é simbolicamente determinante das relações de poder. Uma longa história de valorização e desvalorização dos conhecimentos tem marcado a relação entre as culturas dominantes e as culturas dominadas, reproduzindo-se nos sistemas educativos que se impuseram às sociedades, desde a época de dominação colonial e pós-colonial. A escola oficial encarregou-se de transmitir a visão de mundo, o idioma e a cultura dominantes. Foi uma instituição eficaz para reduzir, depreciar e marginalizar os idiomas, as visões de mundo e os saberes locais (MARIN, 2007, p. 118).

Este trecho discursivo de Marin (2007) relata uma reedição da cultura colonial e a resposta de Ramos (1965) a estas relações desiguais é um conceito que ele denomina de Redução Sociológica. Utilizando conceitos filosóficos, Ramos (1965) conceitua Redução

Sociológica: “é um método destinado a habilitar o estudioso a praticar a transposição do conhecimento e de experiências de uma perspectiva para outra” (RAMOS, 1965, p. 54), “é o procedimento metódico que procura tornar sistemática a assimilação crítica” (RAMOS, 1965, p. 68), “é a eliminação de tudo o que perturba a obtenção do essencial de um dado” (RAMOS, 1965, p. 71).

Ramos (1965) também rebate a ideia de homogeneidade da sociedade mundial e detalha um censo nutricional exportado da realidade europeia e aplicado no Brasil, o que, na visão do autor, é inadmissível, pois os alimentos disponíveis no Brasil são diferentes dos europeus, não há como comparar objetos com naturezas diversas. Por isto, “toda produção científica estrangeira é subsidiária” (RAMOS, 1965, p. 123).

Ramos se propõe a analisar conceitos de outros contextos baseado em quatro leis: a Lei do Comprometimento, o pesquisador tem de estar engajado a seu propósito, a Lei do Caráter Subsidiário da produção estrangeira, a Lei da Universalidade dos enunciados gerais da ciência e a Lei das Fases, Ramos é enfático em não sair do “ponto zero ao mil” (RAMOS, 1965).

No contexto das sociedades mundial e global teorizadas por Ramos, a Redução atua como uma resistência à ideia de homogeneidade e para esta diferenciação, Ramos utiliza a categoria sociedade global. A sociedade global é composta por continentes, nações e regiões e Ramos a considera como a de maior importância no segundo nível de decisão (RAMOS, 1983).

É nesta sociedade global que se insere a Administração Pública brasileira, uma Administração aprofundada por Zwick *et. al* (2012). Os autores detalham que a trajetória desta Administração se inicia com o patrimonialismo. Este modelo:

Prevaleceu no período do Brasil Colônia, Império e na República Velha, tem como principais características: a lealdade pessoal ao mandatário; o favoritismo, assistencialismo e clientelismo, que mantêm a população dependente de ações esporádicas; as práticas firmadas pela tradição e pontos de vista puramente pessoais, que caracterizam disfunções e vícios na administração pública; bem como o imprevisto pela predominância do poder doméstico na elaboração de decisões e alocação de recursos (ZWICK, 2012, p. 296).

Ramos (1965) considera que, com a modernização, industrialização e o desenvolvimento de padrões de consumo mais elevados, a sociedade brasileira passou a exigir um serviço público mais qualificado. Este fenômeno de aprimoramento profissional ocorre em todo o mundo e se chama burocracia, um modelo de gestão com:

a) Tarefas orientadas por norma escrita, b) sistematização da divisão do trabalho, c) cargos estabelecidos de forma hierarquizada, d) regras e normas técnicas fixadas, e) seleção de pessoal através do sistema de mérito, f) separação entre propriedade e administração, g) recursos livres de controles externos, h) profissionalização (TENÓRIO, 1981, p. 229).

Ramos enxerga estas características como virtudes e que assim como a sociologia de Weber, a burocracia – também exhaustivamente descrita por Weber - pode ter uma influência positiva na sociedade brasileira, pois, para Ramos, a burocracia é importante em qualquer sistema econômico. O autor conta uma história de um povoado canadense com agentes políticos revolucionários que venceram eleições e assumiram o governo com o propósito de aplicar mudanças, porém, ao assumir o poder, os novos governantes se deparam com processos administrativos, econômicos e sociais que só se viabilizam com a burocracia (RAMOS, 1983, p. 140).

Peter Evans (1993) também merece destaque na divulgação das virtudes burocráticas. Ele desenvolve importantes tipos ideais: os conceitos de Insulamento Burocrático e Autonomia Inserida. Insulamento Burocrático é quando os interesses políticos da população prevalecem a interesses politizados de elites. E Autonomia Inserida é quando a sociedade negocia diretamente com gestores de órgãos públicos e tem seus interesses atendidos.

A burocracia é reconhecida como um meio de combater os vícios e distorções patrimonialistas, no entanto, também é distorcida com o tempo, como demonstra o próprio Ramos (1983) através de uma anedota: “a operação foi um sucesso, porém, o paciente morreu”. Esta é uma situação típica da radicalização da ética da convicção: focar nos meios sem se importar com os fins. Ramos (1983) postula, assim como Weber, um equilíbrio. A padronização técnica, profissionalização, hierarquização, todas as características citadas por Tenório (1981) servem a um fim. Se o paciente faleceu, a cirurgia não foi eficaz. Esta é uma das maiores queixas que a burocracia recebe: seguir absolutamente a ética da convicção. Embora os críticos poucas vezes utilizem esta categoria de Ramos (1983), as críticas são: a burocracia se focou nos meios e não está sendo eficaz; é prolixa, perde muito tempo em procedimentos; centraliza processos, dentre outras críticas (BRESSER-PEREIRA, 2011).

É para corrigir estes desvios que surge o gerencialismo, modelo que se populariza na década de 1980 no hemisfério Norte do mundo e passa a influenciar outras nações por causa da sociedade mundial. Foca-se na “qualidade, na produtividade, nos resultados, na responsabilidade dos funcionários, entre outros aspectos”, (ZWICK *et al*, 2012, p. 292-301).

Zwick *et al.* (2012) questionam o gerencialismo pelo fato de ter como fundamento a absorção de características de empresas privadas. A eficiência, por exemplo, passa a ser um princípio constitucional na proposta gerencialista (BRASIL, 1988, Art. 37). O teórico Bresser-Pereira desenvolve a ideia em várias obras e justifica o gerencialismo como a forma de contrapor vícios e distorções burocráticas. O pesquisador assume a pasta do Ministério da Administração e Reforma do Estado em 1995 argumentando a necessidade de mudança e a implantação de um novo modelo no país, e é consenso acadêmico que esta foi a última reforma que o Estado brasileiro teve.

Zwick *et al.* (2012), no entanto, rebatem as justificativas de Bresser-Pereira (2011) e seguem uma linha de raciocínio de que o Brasil segue um misto dos três modelos de gestão já adotados pela Administração: patrimonialismo, burocracia e gerencialismo, (ZWICK *et al.*, 2012) e os autores recorrem a Guerreiro Ramos para entender o que chamam de adaptação do Brasil ao gerencialismo, mais especificamente, utilizam às teorias N e P, teorias semelhantes à Redução Sociológica.

Ramos liga a teoria N à racionalidade instrumental da política econômica mundial. Uma teoria que assume a necessidade de um acontecimento e no caso, a teoria N preconiza a necessidade de a Administração Pública seguir o caminho gerencialista. A Administração tem de seguir este caminho para ser eficiente, eficaz, atender à população, é necessário absorver os princípios das empresas privadas para alcançar eficácia. Já a teoria P preconiza a racionalidade substantiva, com várias possibilidades empíricas concretas de desenvolvimento. Nesta lógica, o gerencialismo é uma alternativa, pode ser utilizado ou não, e sendo utilizado, é adicionado a outros modelos. Zwick *et. al* (2012) se valem da Teoria P em um argumento de que o gerencialismo não é o único caminho a ser seguido, há outros modelos que o complementam, não é um modelo a ser tomado necessariamente como o melhor.

Os autores apresentam novo paradigma com todos os modelos já utilizados na Administração, mas com uma ressalva: a presença do modelo patrimonialista. Diversos estudos comprovam a sobrevivência deste modelo na Administração Pública e apesar de ser considerado como maléfico pela quase totalidade de analistas, o modelo persiste e para Zwick *et al* essa prática cultural : “não pode ser ignorada” (ZWICK *et al.*, 2012, p. 292-301). Para os autores, se o patrimonialismo reflete a realidade local, deve ser absorvido, ainda que “permanecendo sua superação como desafio” (ZWICK *et al.*, 2012, p. 292-301).

Os autores realizam ainda um adendo aos modelos, a Gestão Social, um modelo que: “ênfatiza a elaboração de experiências de gestão focalizadas nas demandas populares,

incluindo movimentos sociais, conselhos gestores de políticas públicas, orçamento participativo, dentre outros”, (ZWICK *et al*, 2012, p. 292-301).

O modelo de Zwick *et al* (2012) procura refletir a realidade local, é uma “leitura crítica” de conceitos de outros cenários. TrescastroBergue e Klering (2010) apresentam proposta semelhante à de Zwick *et al* (2012) e se propõem a analisar procedimentos gerenciais também baseados em Ramos, mas através da Redução Sociológica. Os autores analisam o gerencialismo aplicado na gestão de qualidade e na certificação ISO para constatar a racionalidade fundamental aos conceitos e concluem que:

Contrastes que por ventura venham a se revelar em termos de assimilação do conteúdo gerencial transformador pelo sistema de gestão desses organismos estatais estão, em sua constituição originária, relacionados aos elementos de superfície das tecnologias – que se materializam em larga medida nos seus recursos de operacionalização (TRESCASTRO BERGUE, KLERING, 2010, p. 148).

Para os autores, os conceitos gestão de qualidade e certificação ISO podem ser utilizados pela racionalidade substantiva. A decisão é que direciona “os recursos de operacionalização”.

E além da complexa realidade das sociedades global e mundial que influenciam na racionalidade de empresas públicas e privadas, o segundo nível de decisão de um fato administrativo possui ainda a sociedade interna, o público específico de cada organização: gestores, funcionários e público; organizados em associações, sindicatos (RAMOS, 1983).

O segundo nível de decisão do fato administrativo é sobre os contextos em que a organização está inserida e para Ramalho (1999), a globalização influencia todos os níveis: “o movimento sindical tem sido duramente atingido pelas mudanças de um mundo capitalista globalizado, em que as empresas impõem aos trabalhadores a precarização das garantias e direitos do trabalho e uma grande instabilidade no emprego” (RAMALHO, 2000, p. 182).

Na análise da reação a estes problemas, Costa (2001) não utiliza Guerreiro Ramos como fonte, mas chega à mesma conclusão que Ramos ao avaliar esta particularidade: “quando o discurso sindical não é estritamente nacional, ele tende a ser substituído preferencialmente por uma vinculação ao patamar transnacional que geograficamente lhe está mais próximo ou onde se insere” (COSTA, 2001). Ramos (1983) utiliza o termo “sociedade global” e Costa (2001) nomeia esta categoria de “patamar transnacional” e avalia que os sindicatos formam blocos continentais para resistir à globalização em uma conclusão

semelhante à de Ramos, à de que o nível mais importante no segundo nível de decisão é o continental, a forma mais eficaz de reação à globalização.

Ramos então avança para o primeiro nível de decisão, o estrutural, composto por elementos: “anárquicos se abandonados à própria sorte” (RAMOS, 1983, p. 12) por serem compostos por atitudes, instalações e pessoas. É a decisão estruturante que determina a atitude, a cultura de um local, as instalações e equipamentos necessários e as pessoas, os cargos requeridos.

Fraga (2004) exemplifica uma atitude organizacional desenvolvendo as ideias de Habermas (1987). Uma orientação voltada para o entendimento depende do consenso que as partes possuem sobre a validade de um argumento:

A atitude de orientação para o entendimento – ação comunicativa - torna os participantes da interação dependentes uns dos outros. São dependentes das atitudes de afirmação ou negação de seus destinatários, porque somente podem chegar a um consenso constituído sobre uma base de reconhecimento intersubjetivo das pretensões de validade (FRAGA, 2000, p. 26).

Atitudes então podem estimular a procura por consensos, se voltar a alcançar objetivos econômicos, administrativos, sociais, ecológicos, tratam da cultura organizacional e esta categoria possui similaridades com a categoria sociedade interna:

Dizer que existe uma "cultura de empresa" poderia significar que as relações sociais na empresa se desenvolvem na base de representações mentais e valores articulados e coerentes, interiorizados pelos diversos atores. Esta visão choca-se com a visão do antagonismo de classe na empresa (reivindicação sindical e profissional) e com a própria história do desenvolvimento industrial; nesta visão antagônica, a possibilidade de uma cultura comum é vista como imposta pelo grupo dominante (CAPELLIN, GIULIANI, 2002).

Para estes autores, uma análise dialética da cultura, da categoria que Ramos (1983) nomeia de Atitude, remete ao antagonismo de classes presente na sociedade interna e à globalização expoente da sociedade mundial, porém, o consenso é que Atitudes, cultura, tem a ver com os fundamentos gerenciais intitulados de Missão, Valores e Objetivos. Capelin e Giuliani (2002) exemplificam: o "espírito-casa" baseia-se em forças externas à produção: a família, a comunidade local, a lealdade e a submissão aos valores destas, as “comunidades profissionais” são representadas pelas ordens dos engenheiros, advogados, médicos, pesquisadores; as “culturas burocráticas estatutárias” são o conjunto humano definido pela estrutura técnica e pela organização das funções, dentre outras.

E assim como as atitudes, as estruturas, compostas por prédios e instalações de uma entidade, são amorfas, definidas pela decisão, sendo também reflexos de culturas, atitudes, objetivos diversos: “o compasso serve para uma coisa numa fábrica de tintas e para outra numa fábrica têxtil” (RAMOS, 1983, p. 10).

Pensamento semelhante às atitudes e estruturas ocorre com as pessoas. Cada instituição possui determinada atividade e tomando o mesmo exemplo supracitado, o médico serve a um objetivo em um hospital e a outro em um clube de futebol.

Ramos (1983) combina elementos externos e internos para criar um sistema administrativo. Esta externalidade e interioridade levam em conta tanto o indivíduo como a entidade e estas teorias são reconhecidas e replicadas por diversos pesquisadores.

Fernando Tenório (2000), por exemplo, autor de tese de doutorado “Flexibilização Organizacional: Mito ou realidade?” publicada como livro (TENÓRIO, 2000), considera que a teoria de Guerreiro Ramos (1983, 89) possui semelhanças a Habermas (1987).

Tenório contribui à discussão com diversos elementos, dentre os quais, a expressão “o dever do pesquisador crítico é revelar o que impede a emancipação” (TENÓRIO, 2000, p. 38). Este conhecimento é uma ferramenta, pois se emancipar, se libertar, é uma impossibilidade, uma utopia, portanto, não é científico.

Outro autor que identifica similaridades entre as teorias de Habermas (1987) e Guerreiro Ramos (1983, 89) e desenvolve tese de doutorado combinando dois conceitos é Maurício Serva (1997), denominando seu conceito de Teoria da Ação Substantiva, numa referência à Teoria da Ação Comunicativa de Habermas e à Racionalidade Substantiva de Ramos. Para ele, a maior virtude de seu trabalho está em solucionar o que considerava um impasse nas ideias de Ramos: precisar uma utilidade prática. Para este autor, o fato de não haver evidências de que investir em uma racionalidade substantiva traria lucros de qualquer espécie era um impasse. Serva (1997) prova que a racionalidade substantiva pode se apresentar em empresas financeiramente rentáveis, ele resolve o “impasse” e oferece valor prático à racionalidade substantiva, causando impacto e gerando novos trabalhos científicos (SERVA, 2015):

QUADRO 3 – Estado da Arte da Racionalidade Substantiva

PRIMEIRA GERAÇÃO		
ETAPAS	PERÍODO	CONTRIBUIÇÕES
Primeira Etapa	1998 – 2001	Os estudos da primeira geração ou da primeira etapa buscaram

		demonstrar de diferentes formas a real possibilidade de utilizar o quadro de análise desenvolvido por Serva (1997)
Segunda Etapa	2002 – 2009	O segundo grupo é composto por trabalhos que trouxeram diferentes abordagens do campo de conhecimento da administração e áreas afins para dialogarem com as formulações de Guerreiro Ramos e de Habermas.
SEGUNDA GERAÇÃO		
Primeira Etapa	2010 – 2013	Os estudos da segunda geração estão assumindo o desafio de aprofundar o conhecimento da relação complexa entre as racionalidades no cenário organizacional.

Fonte: Serva (2015).

Serva (2015) direciona ainda a nova geração de estudiosos:

Gostaríamos de inferir sobre duas direções (dentre as várias possíveis) que nos parecem procedentes para o que poderia talvez serem denominados “estudos de terceira geração”: a primeira refere-se à absorção do tema da emoção no estudo da racionalidade... As pesquisas em neurociência desenvolvidas principalmente por Damásio (2009; 2010) e o aprofundamento de uma sociologia das emoções (STETS e TURNER, 2007; LEWIS, HAVILAND-JONES, BARRET *et al.*, 2008) podem promover um grande avanço ao campo em questão; a segunda direção vai ao encontro mais efetivo das chamadas “teorias da ação” em pleno desenvolvimento nas ciências sociais, com destaque para a sociologia pragmática (BOLTANSKI e THÉVENOT, 2001; BREVIGLIERE e STAVO-DEBAUGE, 1999) (SERVA, 2015).

A eficácia de uma racionalidade substantiva então é conceito respeitado e replicado no meio acadêmico, já com diversas vertentes, utilizando métodos para analisar racionalidades, dialogando com outras ciências e contribuindo para a Administração. Aplicar esta teoria em uma administração, organização ou setor, é sintetizado como a) aprofundar aspectos relevantes tanto ao indivíduo quanto à entidade (ação administrativa) e b) analisar o contexto do objeto de estudo (fato administrativo) em um esforço para uma Administração científica.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

A racionalidade substantiva visa um equilíbrio entre os fins organizacionais e individuais enquanto a racionalidade instrumental/funcional se foca nos objetivos organizacionais e, historicamente, estas racionalidades são detectadas através de estudos qualitativos.

Weber (2012) analisa os discursos capitalistas, Adorno e Horkheimer (1985) aprofundam as similaridades entre o homem moderno e o viajante antigo, Ramos (1989) critica o reducionismo do comportamento humano aos moldes organizacionais, dentre outros que aprofundam conteúdos qualitativamente.

A pesquisa qualitativa desenvolve aspectos em que:

1. Os pesquisadores estão interessados nas experiências, interações e documento em seu contexto original;
2. Transformar as situações sociais em texto é uma preocupação central;
3. A pesquisa qualitativa se abstém de conceitos bem definidos que possam ser testados. Os conceitos são desenvolvidos e refinados no processo da pesquisa;
4. A pesquisa qualitativa leva a sério o contexto;
5. Parte da ideia de que teoria e métodos devem se ajustar um ao outro;
6. Os pesquisadores são uma parte importante no processo de pesquisa (KERLINGER, 2015, p. 12).

No método qualitativo, o objeto de estudo é um corpus: “materiais identificados como fontes importantes para que o pesquisador possa fundamentar seu texto” (Bauer e Aarts, 2002). O corpus pode ser composto por entrevistas, documentos, imagens, materiais justificados como relevantes, pois é através deste corpus que os agentes falam.

É um método holístico, abarca vários aspectos de um problema e os relaciona, procura a conexão entre os elementos (KERLINGER, 2015). Serva (1997), Tenório (2000) e Paula (2007), por exemplo, se aprofundam sobre vários aspectos empresariais para identificar as racionalidades substantiva e instrumental.

Estes autores desenvolvem estudos de caso, um estudo “adequado quando são propostas questões de pesquisa do tipo “como” e “por que”, e nas quais o pesquisador tenha baixo controle de uma situação que, por sua natureza, esteja inserida em contextos sociais” (YIN, 2015).

Este também é o caso desta análise, que se foca num almoxarifado de um hospital público para identificar “comos” e “porquês”, em que tanto o como quanto o porquê possuem tipos ideais weberianos. O ideal é que a ação se desenvolva de forma substantiva e seja motivada por razões sociais.

A análise holística, abarcando o maior número de elementos, produz uma resposta científica aos problemas levantados, pois:

A pesquisa qualitativa é descritiva. A palavra escrita ocupa lugar de destaque nessa abordagem, desempenhando um papel fundamental tanto no processo de obtenção dos dados quanto na disseminação dos resultados... Visando à compreensão ampla do fenômeno que está sendo estudado, considera que todos os dados da realidade são importantes e devem ser examinados. O ambiente e as pessoas nele inseridas devem ser olhados holisticamente... (GODOY, 1995, p. 63).

Esta pesquisa também visa uma “compreensão ampla do fenômeno”, examinando a todos os dados para que o leitor que nunca esteve no local entenda como e porque as ações administrativas ocorrem no setor.

As categorias auxiliam neste “como” e “porque” e possuem diferentes tipos de fontes. Durkheim (1978), por exemplo, utilizou as taxas dos órgãos públicos para identificar padrões de suicídios. O sociólogo francês se baseou em documentos, tipo de fonte também utilizado nesta pesquisa.

Documentos possuem diversos conceitos. Esta pesquisa adota duas conceituações, documentos são “quaisquer materiais escritos que possam ser usados como fonte de informação sobre o comportamento humano” (PHILIPS, 1974, p. 187) e. “qualquer objeto que comprove, elucide, prove ou registre um fato, acontecimento” (SÁ-SILVA, 2009, p.6).

Da primeira definição, é importante a apreensão do termo “fonte de informação sobre o comportamento humano” e a segunda conceituação é utilizada em sua totalidade. Documento então é: “qualquer objeto que comprove, elucide, prove ou registre um fato, acontecimento, que possam ser usados como fonte de informação sobre o comportamento humano”.

Comportamentos, neste caso, tidos como imprevisíveis, individuais, que são melhor analisados quando comparados de forma holística. A imprevisibilidade do comportamento é um fundamento do pensamento de Alberto Guerreiro Ramos. A análise do maior número possível de elementos auxilia em sua explicação, mas não em sua previsão, especialmente na previsão instrumental contemporânea que visa uma redução do ser humano a um comportamento econômico (RAMOS, 1989).

E há diversos meios de analisar comportamentos. A análise qualitativa pode ser de conteúdo, de discurso, semiótica. O fundamental é explicitar porque e como o método foi desenvolvido, as duas perguntas fundamentais de um estudo de caso (YIN, 2015) e também desta metodologia científica.

Esta pesquisa realiza análise de conteúdo, uma análise cujo objetivo é “organizar e resumir” as informações de maneira que possa fornecer “respostas ao problema proposto para a investigação” (GIL, 2008, p. 156).

Bardin conceitua esta análise:

Conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não), que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (BARDIN, 2010, p.44).

Para Bardin (2010), as fases da análise de conteúdo são: organização da análise; codificação; categorização; tratamento dos resultados, inferência e interpretação dos resultados.

A pré-análise, ou organização da análise, consiste de leitura flutuante, que numa análise documental trata da escolha dos documentos, procedimento que para Bardin (2010) deve obedecer a algumas regras: nenhum documento deve ser deixado de fora (regra da exaustividade); devem se referir ao mesmo tema, de forma que possam ser comparados (regra da homogeneidade); são fontes de informação, correspondendo ao objetivo da análise (regra da pertinência). O corpus da pesquisa, o conjunto de materiais a ser analisado, surge seguindo a estas regras.

As regras da exaustividade e da pertinência (BARDIN, 2010), definem o corpus desta pesquisa. Qualquer documento que descreva o almoxarifado (regra da pertinência) deve ser analisado. O aspecto holístico, a “compreensão ampla do fenômeno” (GODOY, 1995), é garantida pela regra da exaustividade, que demanda a análise de todo documento que aprofunde a discussão.

São aprofundados documentos que compreendem o período de 2010 a 2017 do almoxarifado central do Hospital das Clínicas da Universidade Federal de Pernambuco. Estes documentos são denominados de memorandos e são a principal forma de comunicação interna do centro de saúde.

O período tem a ver com a disponibilidade dos dados. Estes são os documentos disponíveis no setor. O HC possui a atitude de registrar tudo em papel, o que garante a oficialidade da ação, entretanto, papéis podem ser danificados ou não encontrados. No caso desta análise, houve uma procura pelo maior número possível de informações e estes foram os registros encontrados. O período é evidenciado como satisfatório, atende a requisitos de

validade científica indicados por Richardson (2009), pois através deste corpus consegue-se desenvolver discussões e detectar padrões.

A próxima etapa metodológica é a exploração do material, ainda uma pré-análise. Esta fase tem em vista a detecção de unidades de registro (URs). A unidade de registro (UR): “capta os sentidos das comunicações em uma tarefa para codificar segmentos de conteúdo que se mostrem como unidade base” (ALBUQUERQUE, MARQUES, 2016, p. 119). URs são palavras, frases, sentenças importantes, e a análise apresenta uma UR que norteia a discussão: as palavras “soluções básicas”.

Soluções básicas são utilizadas no tratamento de pessoas com problemas renais e a presença desta palavra em seis documentos retrata uma situação tensa no setor no período.

O primeiro memorando é o 42/2015, enviado pela nefrologia ao almoxarifado, no qual o gestor da nefrologia não entende as enormes flutuações de consumo apresentadas pelo sistema. Em um mês, o consumo do produto é de apenas 32 unidades e no mês seguinte é de mais de cinco mil unidades. Este consumo não faz sentido e o gestor da nefrologia procura entendê-lo. Os servidores do almoxarifado respondem no memorando 21/2015, detalhando como se mensura o consumo desse material. O terceiro memorando é o 42/2015 e é enviado pela nefrologia ao almoxarifado e indica que ocorreu uma reunião entre nefrologia, diretoria e almoxarifado, para determinar como se deve informar o estoque deste material.

Meses após, o gestor do setor de nefrologia reporta que só há insumos para mais dois dias (memorando 302/2015, unidade de nefrologia HC UFPE). A consequência a este memorando é registrada no memorando 180/2015, enviado pelo gestor do almoxarifado à direção do hospital, que retrata como a urgência foi sanada. Por fim, no memorando 308/2015, registra-se as providências tomadas para que a situação não se repita.

O elemento em comum destes memorandos é a UR “soluções básicas”. Seguindo o método de Bardin (2010) e detectando URs, palavras, sentenças importantes, percebe-se que a UR soluções básicas é fundamental à análise. Ela está presente em seis documentos e, por ela, percebe-se que os memorandos registram uma situação de emergência em que quase há desabastecimento de um produto vital à saúde dos pacientes com doenças renais.

Segue-se a fase de categorização, momento em que as URs são classificadas de acordo com as categorias do aporte teórico. As principais categorizações são as detalhadas por Ramos. Um conteúdo pode se relacionar com ações administrativas ou fatos administrativos.

As ações administrativas são compostas por racionalidades funcional/instrumental e substantiva, e por ética da responsabilidade e da convicção. A ética da responsabilidade é

sempre de uma responsabilidade a algo ou a alguém, enquanto a ética da convicção desenvolve uma postura, uma metodologia para a ação de acordo com os valores individuais.

Já os fatos administrativos são compostos por níveis de decisão organizacionais. O terceiro nível é estruturante e mensura eficácia através de tempo e comunicação, o segundo nível é estrutural e analisa a influência dos aspectos externos e internos do órgão e o primeiro nível é aestrutural, aprofunda a cultura organizacional, a estrutura do local e as pessoas necessárias para o alcance de objetivos.

Há ainda as categorias de homens organizacionais (RAMOS, 1984). O homem operacional é passivo, se vincula totalmente à racionalidade da organização, o homem reativo reage à racionalidade vigente, mas apenas o parentético consegue se integrar à organização respeitando valores individuais.

Ramos (1983, 84) então é o teórico principal desta pesquisa. Entretanto, tanto suas influências como os que ele influencia acrescentam importantes categorias a esta análise. Ramos (1983) detalha que o maior perigo que pode haver em uma análise é confundir uma ação funcional/instrumental com uma ação substantiva. O autor é inspirado por Adorno e Horkheimer, que desenvolveram duas categorias importantes: manipulação e autoconservação. Os gestores funcionais/instrumentais manipulam a necessidade de autoconservação das pessoas e atingem objetivos. Estas categorias são muito presentes na análise desenvolvida.

Outra influência de Ramos (1983) e a esta análise é Weber (2004). Sua definição de ética da convicção é muito presente no setor em análise e as diferenças entre seus conceitos e os de Ramos (1983) são aprofundadas.

Também muito importante a esta pesquisa são as categorias desenvolvidas por Serva (1997), um pesquisador influenciado por Ramos. O pesquisador identifica principais aspectos racionais de organizações em termos muito interessantes a esta análise.

A estas categorias, somam-se ainda outras categorias e aspectos identificados por pesquisadores sociais para classificar os documentos e aprofundar a análise.

Os memorandos 42/2015, enviado pela nefrologia, e 21/2015, redigido pelo gestor do almoxarifado, expressam uma dificuldade em registrar o consumo de materiais, como atesta a UR “o consumo do sistema não condiz com o real mensal”, evidenciando uma distância entre a informação de consumo do sistema e da realidade. Este documento trata do sistema computacional utilizado no órgão, parte da estrutura, dos elementos aestruturais da organização (RAMOS, 1983).

Já no memorando 84/2015, enviado pela nefrologia, a palavra “diretoria” surge duas vezes em um documento de apenas seis linhas, evidenciando a necessidade de obediência a uma hierarquia. Ele ordena ao almoxarifado: “disponibilizar os dados na primeira semana de cada mês para serem encaminhados para a Diretoria”. Trata-se de um autoritarismo como o identificado por Serva (1997) como determinante para uma organização instrumental/funcional.

O memorando 302/2015 expõe o tempo médico. O gestor expõe a UR “solicito compra imediata”, no entanto, compras imediatas são exceções no serviço público. O gestor médico demonstra desconhecimento da prática administrativa no setor público. Ramos (1983) detalha a necessidade de tempos sociais na Administração, tempos que se adaptem às demandas. Este memorando então é categorizado como expoente da categoria tempo.

Já o memorando 180/2015 expõe a eficácia aplicada pelo gestor do almoxarifado, uma eficácia urgente em que, sob pouco tempo de ação, o gestor tem de priorizar o fim da ação, age sob uma ética da responsabilidade aos pacientes e à organização de forma idêntica a como Weber (1999) descreve este tipo de situação. Para ele, a ética da responsabilidade visa ao fim da organização enquanto a ética da convicção se baseia em crenças, posturas e atitudes individuais. O contexto do memorando 180/2015 perpassa uma ética da responsabilidade.

O memorando 308/2015, entretanto, é um desafio analítico. O documento contém apenas duas linhas e discrimina quatro itens, retrata nova reunião entre diretoria e gestores. É a percepção de que se trata de uma nova programação que permite uma digressão que o categoriza. A programação remete à racionalidade instrumental, que procura programar indivíduos, reduzi-los a, apenas, agentes administrativos, e o memorando expressa um reducionismo administrativo (RAMOS, 1983), um utilitarismo (PAULA, 2007).

A categorização destes seis documentos leva à percepção de contextos. A regra da homogeneidade (BARDIN, 2010) é desenvolvida e comparando estes documentos com outros do período, percebe-se que os documentos referentes a soluções básicas representam problemas comuns ao setor em todo o período analisado:

TABELA 1 – os contextos nos documentos sobre soluções básicas

Documentos	Unidade de Contexto – UC	Outros documentos ligados ao caso
42 e 21/2015 – Enviados pela nefrologia e almoxarifado	A dificuldade de mensurar o consumo dos materiais	16 documentos sobre consumos de materiais
84/2015 – enviado pela nefrologia ao almoxarifado	O autoritarismo organizacional	41 documentos que evidenciam autoritarismo

302/2015 – enviado pela nefrologia ao almoxarifado	A atividade médica exige tempo diferente	11 documentos que registram imposição de expertise
180/2015 – enviado pelo almoxarifado à superintendência	O memorando explicita uma urgência	Há 19 comunicações recebidas e 12 enviadas com caráter urgente
308/2015 – enviado pela nefrologia ao almoxarifado	O memorando representa o retorno ao encaminhamento a uma racionalidade	92 memorandos padronizados e curtos reforçando o reducionismo administrativo

Fonte: arquivos do almoxarifado central do HC UFPE (2017).

Os documentos desta situação são reforçados por outros registros que evidenciam problemas recorrentes. Há 16 documentos que evidenciam uma busca em precisar o consumo de materiais, 41 documentos com teor autoritário, 11 documentos que evidenciam a valorização de expertises, conhecimentos especializados, 31 comunicações em caráter de urgência e 92 memorandos padronizados e que demonstram pouco esforço em se comunicar.

Unem-se a estes 191 memorandos, o documento 5/2017, descrevendo funções e cargos do setor, o memorando 25/2014, que trata da política de recusa de materiais, 28 memorandos sobre a estrutura física do local, 25 desabastecimentos e 3 memorandos que evidenciam a preocupação em documentar as ações, totalizando 249 registros.

O total de documentos, entretanto, necessita de subtrações, pois há correlações. Dez documentos possuem conteúdos autoritários e urgentes, cinco são urgentes e tratam da estrutura e cinco são sobre desabastecimentos e autoritários. Subtrai-se então vinte registros e detecta-se que 229 documentos integram esta análise.

O diferencial é tratar-se de uma situação metodológica em que, através de um caso considerado como referência, é possível analisar a todos os problemas apresentados no setor no período. A regra da homogeneidade (BARDIN, 2010) auxilia na comparação e entendimento de problemáticas comuns à gestão de suprimentos do setor.

A regra da homogeneidade é a saída metodológica desta análise de conteúdo, pois, aliar quantidade à qualidade é o maior desafio desta pesquisa. Um aprofundamento em 229 documentos exigiria centenas de páginas e milhares de horas. A regra da homogeneidade compensa esta necessidade. A saída para este impasse foi aprofundar o documento principal e apresentar os documentos “homogêneos”, que tratam dos mesmos problemas.

Sobre consumo, por exemplo, o memorando 21/2015, enviado pelo almoxarifado, inicia a discussão reforçado por mais 15 documentos. O autoritarismo detectado é introduzido pelo memorando 84/2015 e reforçado pelos outros 40 documentos que são referenciados diretamente ou apresentados em tabelas, o documento 302/2015 inicia a discussão sobre a

“racionalidade da expertise” e os outros documentos da situação central também iniciam discussões.

A etapa seguinte é composta por inferências. Rodrigues (2007) teoriza que, nesta fase, o pesquisador analisa os dados baseado em um método científico, infere e projeta a realidade. Para inferir, no entanto, os documentos devem ser anexados à análise, um processo digital e artesanal. Os documentos foram escaneados e inseridos em uma pasta na rede internacional de computadores. Cada documento é selecionado e inserido na dissertação conforme o texto.

Há a necessidade de comprovar a existência dos documentos, mas também de preservar a identidade dos atores envolvidos. Para realizar este processo, foi necessário selecionar a parte do documento a ser escaneada, um arquivo digital do documento, e transferi-la para o arquivo textual. Um retângulo preto é utilizado para cobrir a identidade das pessoas.

Para agrupar as duas figuras – o documento e os retângulos-, é necessário clicar com o mouse no documento digitalizado, clicar na aba layout da página e na opção agrupar. Esta opção habilita o agrupamento da imagem do documento à figura do retângulo. O programa de texto emite uma mensagem alertando que a imagem será transformada em um objeto textual. O analista responde positivamente à pergunta e insere o retângulo preto de forma que as duas imagens estejam agrupadas. Na aba página inicial, seleciona-se então o retângulo, o tipo de preenchimento, e o nome da pessoa é encoberto. O resultado é a criação de uma nova imagem que satisfaz aos critérios científicos e éticos:

FIGURA 2 – Exemplo de documento anexado à análise

Memo nº 21/2015-Almoxarifado/HC Recife, 12 de fevereiro de 2015

Da : Unidade de Almoxarifado
Para : Serviço de Nefrologia
Att. : [REDACTED] – Coordenadora do Serviço de Nefrologia

Assunto: Resposta sobre média de consumo de soluções ácidas e básicas.

Em resposta ao Memo 042/2015/Unidade de Nefrologia/UFPE, de 11/02/2015, esclarecemos que as diferenças de consumos mensais de soluções ácidas e básicas no período de fevereiro de 2014 a janeiro de 2015 são decorrentes de lançamentos de Requisições de Materiais – RM's de um mês para o outro subsequente – haja vista que findo o mês da data da RM o sistema Mastertools impede lançamentos retroativos, acarretando em somatório de produtos demonstrando assim um consumo que não condiz com o real mensal.

Salientamos que é aconselhável o balizamento do consumo pela média absoluta – total do consumo anual dividido por doze meses.

Atenciosamente,

Fonte: arquivos do almoxarifado central HC UFE (2017).

Esta então foi a forma definida para evidenciar os documentos.

Documentos que têm aspectos racionais detectados tanto pelo que está escrito como pelo que não está registrado, pois, como é exposto por Sá-Silva et. al. (2009), é necessário um cuidado nesta abordagem. Preocupar-se apenas com o que está escrito representa

a: “valorização do documento como garantia de objetividade, marca indelével dos historiadores positivistas, exclui a noção de intencionalidade contida na ação estudada e na ação do pesquisador...” (SILVA-SÁ *et al*, 2009, p. 7).

Uma análise documental qualitativa se foca na “noção de intencionalidade contida na ação estudada”. Para o analista documental qualitativo, o que não está presente pode ser mais eloquente. Um memorando sem qualquer menção aos valores, às crenças, à ética individual, retrata uma pessoa que procura se vincular totalmente à instituição e que abdica de sua própria racionalidade. Bardin (2010) detalha esta postura analítica:

Apelar para estes instrumentos de investigação laboriosa de documentos é situar-se ao lado daqueles que, de Durkheim a P. Bourdieu passando por Bachelard, querem dizer não à ilusão da transparência dos fatos sociais, recusando ou tentando afastar os perigos da compreensão espontânea. É tornar-se desconfiado relativamente a pressupostos, lutar contra a evidência do saber subjetivo, destruir a instituição em proveito do construído, rejeitar a tentação da sociologia ingênua, que acredita poder apreender intuitivamente as significações dos protagonistas sociais, mas que somente atinge a projeção da sua própria subjetividade (BARDIN, 2010, p.28).

Bardin (2010) argumenta que não existem pressupostos, transparências sociais ou uma compreensão espontânea. Uma sentença que determina a falta de recursos para aquisição de um produto em uma instituição pública não necessariamente remete à falta de recursos financeiros. Uma análise de conteúdo holística pode indicar falta de capacitação técnica do gestor em comprar, um contexto mercadológico desfavorável, resistência cultural a determinado produto, etc. A análise de conteúdo desconfia de saberes construídos que ligam necessariamente um efeito a uma causa. É necessário avaliar o máximo de registros para uma compreensão holística.

Ao fim das inferências, há o sexto item detalhado por Bardin (2010) para uma análise de conteúdo: a interpretação, utilizado neste estudo ao final da análise e que evidencia as racionalidades detectadas.

Na subseção interpretação, a regra da homogeneidade (BARDIN, 2010) é desenvolvida. Os documentos são agrupados e interpretados de acordo com critérios científicos, realizando uma descrição de como os fatos e ações administrativas transcorrem no almoxarifado central HC UFPE.

3.1 O contexto do almoxarifado

Nesta subseção, realiza-se reflexão semelhante à que Knowles (2014) fez para demonstrar o caminho de um chinelo na sociedade globalizada, porém, no contexto do almoxarifado. Será traçado o caminho de um material.

O material é comprado quando é necessário e há dois tipos de necessidades: materiais adquiridos frequentemente, e materiais extraordinários, adquiridos por uma demanda de um setor, mas que não constam nos materiais do almoxarifado.

Em ambos os casos há necessidade de uma licitação, procedimento administrativo realizado para realizar compras no serviço público. A lei 8.666 prevê alguns casos de dispensa de licitação, mas a regra é licitar. E o primeiro documento necessário a uma licitação é o termo de referência:

O termo de referência é o documento que deverá conter elementos capazes de propiciar a avaliação do custo pela Administração, diante de orçamento detalhado, considerando os preços praticados no mercado, a definição dos métodos, a estratégia de suprimento e o prazo de execução do contrato (BRASIL, DECRETO 3.555, 2.000).

O termo de referência é confeccionado pelo gestor do almoxarifado e encaminhado ao gerente administrativo, que o aprova e envia ao setor de licitação. O almoxarifado só volta a participar do processo quando a licitação se conclui e o material já pode ser solicitado ao fornecedor. São centenas de materiais que atendem a todos os setores do hospital, como fica evidente na figura 3, que retrata a extensão do almoxarifado:

FIGURA 3 – A extensão do almoxarifado



Foto: Autoria própria (2017).

O portão vermelho aberto e que pode ser visualizado ao fim da figura 3 é por onde chegam os materiais, como fica registrado nas figuras 4 e 5. Os servidores solicitam o material aos fornecedores e estes o entregam:

FIGURAS 4 E 5 – Recebimento de materiais



Fotos: autoria própria (2017).

Após os materiais serem recebidos, são armazenados no corredor ou nas salas. Há a sala de sacos, importantes para o setor de hotelaria, clínica médica, UTI, dentre outros, e o material é armazenado da seguinte forma:

FIGURA 6 – Prateleiras com sacos



Foto: autoria própria (2017).

De acordo com o site oficial do hospital ², o HC UFPE realiza 34.145 atendimentos por mês e os materiais que possibilitam estes atendimentos são retratados na figura 7:

FIGURA 7 – Sala de materiais de laboratório



Foto: autoria própria (2017).

Outro número expressivo são os 4.304 exames por imagem realizados pelo órgão mensalmente. Os filmes utilizados nestes exames também estão armazenados no almoxarifado, na sala retratada na figura:

FIGURA 8 – Sala de materiais químicos



Foto: Autoria própria (2017).

² EBSEH UFPE. HC EM NÚMEROS. Disponível em: <<http://www.ebserh.gov.br/web/hc-ufpe/licitacoes-e-contratacoes>> Acesso em 29 jan. 2018

Na última sala de materiais são armazenados os formulários utilizados na instituição e o material de expediente. No que concerne ao almoxarifado, os materiais desta sala estão situados nas prateleiras da direita. Na prateleira da esquerda são estocados fios cirúrgicos geridos pela Unidade de Produtos para Saúde – UPS.

FIGURA 9 – Prateleira de Materiais de Escritório



Foto: autoria própria (2017).

Do outro lado da prateleira, há a evidência de uma cultura, uma atitude do local: a cultura do papel. Há dezenas de formulários estocados no almoxarifado e utilizados em todos os ambulatórios do local:

FIGURA 10 – Prateleira de Formulários



Foto: autoria própria (2017).

Após os materiais serem armazenados nas salas, são entregues através de requisições de material – RMs –, formulários que registram a entrega do material aos setores:

FIGURA 11 – Formulário de Requisição De Material

	REQUISIÇÃO DE MATERIAL		F
	UNIDADE DE ALMOXARIFADO		Nº DA RM: _____ (Para preenchimento do Almox)
	SETOR REQUISITANTE/ANDAR: _____ C.O.B 4º ALA NORTE _		
CÓDIGO DO SETOR: __4N2000__ Ramal: __3982			

ITEM	CÓD HC	MATERIAL	APRES.	QUANTIDADE	
				REQUISITADA	ATENDIDA

MATERIAL REQUISITADO	CHEFIA ALMOXARIFADO	RESPONSÁVEL CONTROLE	MATERIAL RECEBIDO
EM: _____ / _____ / _____	EM: _____ / _____ / _____	EM: _____ / _____ / _____	EM: _____ / _____ / _____
_____ ASSINATURA/MATRICULA	_____ ASSINATURA/MATRICULA	_____ ASSINATURA/MATRICULA	_____ ASSINATURA/MATRICULA

Fonte: arquivos do almoxarifado central HC UFPE (2017);

Esta subseção é inspirada no artigo de Knowles (2014), porém, diferente do artigo da autora, o ciclo dos materiais não se finda no consumo. As evidências documentais revelam que o formulário de Requisição de Material é tido como o consumo do material, o destino final, entretanto, ele retrata a entrega do material, não seu consumo. A única forma de registro de consumos é através do sistema computacional e o sistema não registra o consumo de materiais, apenas sua entrega. A informação de consumo da RM, entretanto, é muito diferente da do setor que utiliza o insumo.

Knowles (2014) chega a conclusões sólidas com relação à globalização por acompanhar o destino de um chinelo desde sua confecção até seu descarte. Comparando as duas situações, é como se a trajetória do chinelo acabasse com a compra do consumidor, entretanto, o consumo do material nos pés de uma senhora fornece informações valiosas que auxiliam Knowles (2014). Ela finda o ciclo onde ele realmente acaba. O consumo do material fornece informações valiosas sobre como a cultura local interfere nos pressupostos da globalização.

No caso do almoxarifado central HC UFPE, é necessário analisar como e quanto dos materiais são consumidos nos setores que solicitam os materiais. Esta informação não está disponível ao gestor do almoxarifado e como será detalhado na análise, a falta desta informação é um problema central à gestão.

4 ANÁLISE DE FATOS E AÇÕES ADMINISTRATIVAS

Entre os problemas de um almoxarifado de um centro de saúde, há a pressão de realizar compras que afetam o atendimento de pacientes. O objetivo de colaborar para a saúde de outros é um aspecto do trabalho de servidores, entretanto, estes trabalhadores são, em essência, administrativos, não prestaram concurso público para atender pacientes, mas têm de lidar com esta realidade.

Há ainda a escassez de recursos financeiros, a relação com fornecedores, a fiscalização externa e interna... Dentre estas questões, qual é a principal preocupação dos trabalhadores do almoxarifado central do Hospital das Clínicas da Universidade Federal de Pernambuco? Por que?

Estas questões são respondidas através de uma análise de conteúdo com a metodologia de Bardin (2010) em um caso documentado em seis memorandos – documentos de comunicação interna – que acompanha uma situação com começo, meio e fim (ou recomeço) simultaneamente a um panorama geral no período de 2010 a 2017. Cada documento inicia uma discussão com documentos “homogêneos” (BARDIN, 2010), que tratem de problemas relacionados.

E o primeiro aspecto a ser detalhado é a busca em precisar o consumo de materiais, aspecto fundamental para um gestor de suprimentos e um desafio ao setor. A análise detecta métodos de gestão desenvolvidos para solucionar o problema.

4.1 Discussão – A racionalidade da parceria

O coordenador da nefrologia solicita o consumo de um material. Há uma diferença exorbitante. Em um mês, o sistema registra o consumo de 32 unidades de soluções básicas e no mês seguinte registra 5.004 unidades. O gestor da nefrologia necessita entender este consumo, como fica evidenciado no memorando 42/2015:

FIGURA 12 - Memorando 42/2015 – Nefrologia

Memo nº 042/2015/Unidade de Nefrologia/UFPE

Recife, quarta-feira, 11 de fevereiro de 2015.

Ao Sr. [REDACTED]
Setor de Almoxarifado
Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares

Assunto: Esclarecimentos sobre quantitativo mensal das soluções ácida e básica

Prezado, venho através deste solicitar esclarecimentos, conforme contato telefônico com o [REDACTED] sobre o quantitativo mensal de soluções ácida e básica liberadas para o serviço de nefrologia do HC-UFPE, período de fevereiro/2014 a janeiro/2015.

De acordo com planilha apresentada pelo almoxarifado, percebemos desproporções em alguns meses, como por exemplo em novembro foram liberadas apenas 32 soluções básicas e em dezembro 5004. 32 soluções seriam insuficientes para um mês, já 5004 soluções seriam suficientes para abastecer aproximadamente 5 meses.

Os dados serão avaliados em reunião com a Diretoria e precisamos justificar os quantitativos.

Fonte: arquivos do almoxarifado central HC UFPE (2017).

O memorando a ser detalhado é a resposta dos servidores do almoxarifado a esta diferença de consumo, seguindo os passos de Bardin (2010) de pré-análise, codificação, categorização, contextualização e o aprofundamento com inferências.

1. Pré-análise Memorando 21/2015 - o gestor e um servidor do almoxarifado detalham como o sistema computacional registra o consumo de soluções ácidas e básicas:

FIGURA 13 - Memorando 21/2015 – almoxarifado central

Memo nº 21/2015-Almoxarifado/HC

Recife, 12 de fevereiro de 2015

Da : Unidade de Almoxarifado
Para : Serviço de Nefrologia
Att. : [REDACTED] Coordenadora do Serviço de Nefrologia

Assunto: Resposta sobre média de consumo de soluções ácidas e básicas.

Em resposta ao Memo 042/2015/Unidade de Nefrologia/UFPE, de 11/02/2015, esclarecemos que as diferenças de consumos mensais de soluções ácidas e básicas no período de fevereiro de 2014 a janeiro de 2015 são decorrentes de lançamentos de Requisições de Materiais – RM's de um mês para o outro subsequente – haja vista que findo o mês da data da RM o sistema Mastertools impede lançamentos retroativos, acarretando em somatório de produtos demonstrando assim um consumo que não condiz com o real mensal.

Salientamos que é aconselhável o balizamento do consumo pela média absoluta – total do consumo anual dividido por doze meses.

Atenciosamente,

Fonte: arquivos do almoxarifado central HC UFPE (2017).

2. Codificação, separação das URs, palavras-chave, sentenças importantes (BARDIN, 2010). No caso, a UR selecionada é a frase “consumo que não condiz com o real mensal”, sentença que revela problemas do sistema computacional em representar o consumo.

3. Categorização.

A UR remete a problemas em operar o sistema computacional, elemento estrutural, amorfo em si. O sistema, no entanto, é moldado pelos servidores e alcança o nível estrutural do fato administrativo: as pessoas produzem dados que ajudam a configurar internamente a organização. Os servidores esclarecem o gestor da nefrologia sobre esta configuração.

4. Tratamento dos Resultados/Percepção da Unidade de Contexto. O coordenador da nefrologia busca o consumo de um material fundamental a seu setor. Um quadro analítico da Unidade de Contexto apresenta aspectos substantivos, instrumentais, e os fatos administrativos desta busca:

QUADRO 4 – A busca em precisar consumo

Conteúdo	Elementos do Fato administrativo	Aspectos substantivos	Aspectos Instrumentais
“Consumo não condiz com o real”	Problemas no sistema computacional	Tentativa de Esclarecimento	Os setores não se comunicam

Fonte: autoria própria (2017).

5. Inferências

O gestor da nefrologia procura definir o “real consumo” de um material vital ao funcionamento de seu setor. Ele procura esta informação no almoxarifado por ser o setor que estoca o insumo. No entanto, a distância para o “real” permanece após a explicação dos servidores do almoxarifado. Os funcionários apenas descrevem a distância da realidade no primeiro parágrafo do memorando.

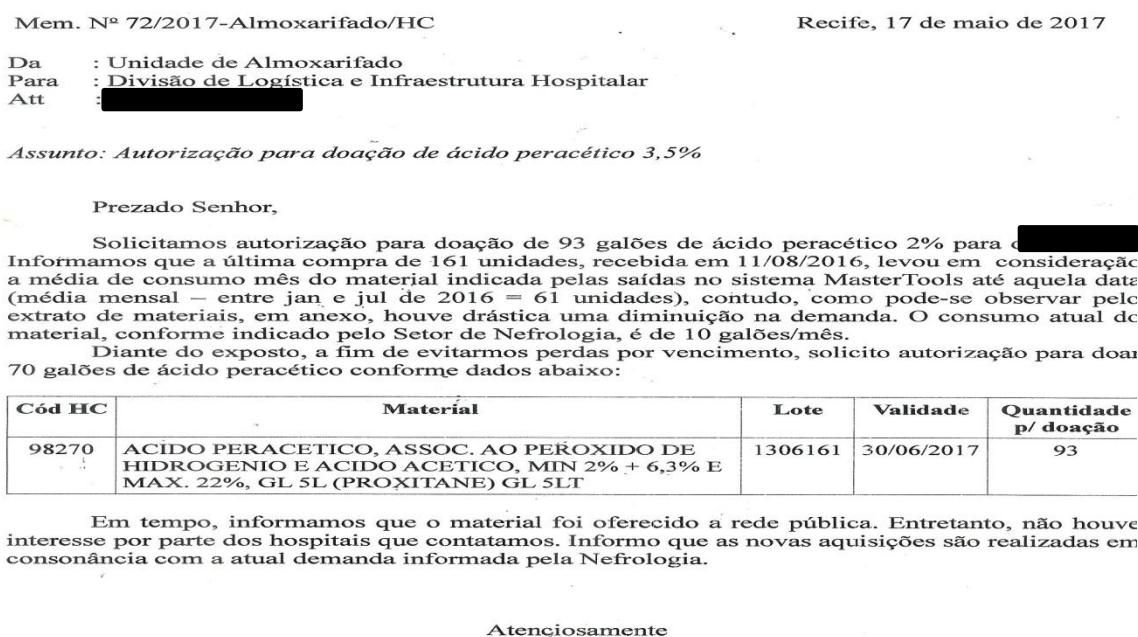
Os servidores detalham o sistema como se este ato fosse o suficiente para alcançar o real e concluem: “salientamos que é aconselhável o balizamento do consumo pela média absoluta — total do consumo anual dividido por doze meses” (memorando 21/2015, almoxarifado central HC UFPE, linhas 7 e 8). A racionalidade expressa pelos servidores do almoxarifado começa e finda no sistema, como se este fosse um objeto em si mesmo, apesar de o sistema retratar um ambiente externo.

Pelo contexto do documento, infere-se que o gestor de nefrologia ou não opera com o sistema ou não domina suas funcionalidades. Ele necessita entender como se mensura o consumo de um material. Os funcionários do almoxarifado, no entanto, detalham como o sistema mensura o consumo. O título do memorando é “resposta sobre média de consumo”,

mas o conteúdo do memorando é sobre detalhamento da média de consumo do sistema. O chefe da nefrologia solicita uma informação e obtém outra. E o detalhamento do sistema faz pouco sentido a alguém que não o opera ou desconhece muitas de suas funções.

Os servidores do almoxarifado se focam no sistema e também interpretam mal as informações. Há evidências decisivas de que os servidores interpretam mal as informações no memorando 21/2015. O conteúdo do memorando 72/2017 fornece estas evidências:

FIGURA 14 -Memorando 72/2017 – Almoxarifado Central



Fonte: almoxarifado central HC UFPE (2017).

O conteúdo expresso na UR “a última compra levou em consideração a média de consumo mês do material indicada pelas saídas no sistema” (linhas 2 a 4) está em conflito com a UR “o consumo atual do material, conforme indicado pelo Setor de Nefrologia, é de 10 galões/mês” (linhas 7 e 8). Por estas URs, infere-se que há uma diferença entre as “saídas do sistema” e o consumo real, pois o “consumo indicado é de 10 galões/mês”. Se as informações fossem as mesmas, não haveria necessidade de a unidade de nefrologia indicar o consumo.

Analisando outros documentos de 2010 a 2017, infere-se que os setores solicitam o material através de formulários denominados Requisições de Material – RMs. Estas RMs são entregues no almoxarifado. Os servidores separam o material e este é entregue nos setores. Os demandantes assinam o recebimento do material e as RMs são devolvidas aos servidores. É neste momento que os servidores preenchem os dados de consumo. No entanto, saídas de materiais não necessariamente são o consumo do material, o insumo pode ficar meses no setor

sem ser utilizado. Saídas de material do almoxarifado também não representam a demanda do setor. O ambulatório pode necessitar de mais do que recebe do almoxarifado.

Por estas informações, depreende-se carências de elementos estruturais, pessoas (faltam servidores para registrar o consumo in loco) e estrutura. O sistema computacional é parte da logística, da estrutura, que, de acordo com Ramos (1983), são compostos por instalações, equipamentos, sistemas, toda a infraestrutura de uma organização. E, de acordo com as informações, o sistema necessita de telas que reflitam o momento do consumo. A informação fornecida pelos servidores do almoxarifado no memorando 21/2015 reflete o momento da entrega do material, não do consumo. Os servidores do almoxarifado usam a informação da saída de materiais por esta ser o máximo que o sistema consegue exibir.

Ramos (1983) considera que interpretações errôneas em ambientes organizacionais advêm de uma instituição que estimula funcionários do tipo *yesmen*, aceitam ordens e atitudes sem critério crítico. Para Ramos (1983), o funcionário deste tipo toma por “janelas, o que são, na verdade, espelhos” (RAMOS, 1983, p. 66). Um espelho não é uma janela tanto como uma saída de material não é o consumo da nefrologia:

QUADRO 5 – Saída de material não é consumo

Os funcionários tomam por janela,	O que são, na verdade, espelhos
Os servidores tomam por consumo,	O que é, na verdade, saída de material

Fonte: autoria própria (2017).

O deslize é dos servidores do almoxarifado que assinam o memorando 21/2015, mas o ambiente organizacional, de acordo com a análise de Ramos (1983), contribui para a falta de interpretação.

O maior deslize, no entanto, é o que não está registrado no memorando 21/2015. Bardin (2010) aconselha a análise do que também não está presente e fica evidente que a racionalidade é instrumental pelo fato dos servidores do almoxarifado não desenvolverem uma relação com o setor ambulatorial. A postura dos servidores do almoxarifado transforma a relação entre profissionais médicos e administrativos em uma relação entre profissionais e sistema computacional. Os servidores fornecem uma informação “técnica e não-humana” (MARQUES, 2007), tomam “relações entre homens como sendo, falsamente, relações entre coisas” (ALVES MOURÃO, 2016, p. 70).

A opção em se informar pelo sistema não desenvolve o poder de interpretação dos servidores e esfria as relações interpessoais. Este distanciamento entre as pessoas é identificado por Serva (1997) como um aspecto instrumental em uma organização.

A racionalidade instrumental focada no sistema é o primeiro aspecto detectado nesta análise na busca em precisar consumos, uma busca evidenciada em diversos documentos:

TABELA 2 – Necessidade em precisar consumos

Documento	Conteúdos dos memorandos
6. 42/2015 – Enviado pela Nefrologia ao almoxarifado	Solicita esclarecimento. Em um mês, o consumo é de 32 unidades e em outro mês é de 5004 unidades.
7. 21/2015 – Enviado pelo Almoxarifado à Nefrologia	“O consumo do sistema não condiz com o real mensal”.
8. 50/2015 – enviado pela Nefrologia ao Almoxarifado	Informa novamente consumos
9. 222/2015 – enviado pela Nefrologia ao Almoxarifado	Informa consumos
10. 308/2015 – Enviado pela Nefrologia ao Almoxarifado	Informa consumo de materiais
11. 53/2016 – Enviado pelo Almoxarifado à Nefrologia	“Solicitamos o atesto de que o material será consumido no prazo de vencimento”.
12. 72/2017 – enviado pelo Almoxarifado à Divisão de Logística	“A última compra levou em consideração a média de consumo mês do material indicada pelas saídas no sistema” (linhas 2 a 4) está em conflito com a UR “o consumo atual do material, conforme indicado pelo Setor de Nefrologia, é de 10 galões/mês” (linhas 7 e 8).
13. 28, 29 e 30/2017 – enviado pelo Almoxarifado a três setores	Evidencia a utilização de memorandos para obter a informação de consumo de materiais
14. 48/2017 – Enviado pelo Serviço de Esterilização ao Almoxarifado	Responde ao consumo solicitado pelo almoxarifado
15. 24/2017 – Enviado pelo Bloco Cirúrgico ao Almoxarifado	Responde ao consumo solicitado pelo almoxarifado
16. 26 e 27/2017 – enviado pelo setor de Nefrologia ao almoxarifado	Informa consumo de materiais
17. 48/2017 – Enviado pelo Setor de Diagnóstico de Imagens	Informa consumos de materiais
18. 7/2017 – Enviado pelo setor de oftalmologia ao almoxarifado	Informa consumo de material

Fonte: arquivos do almoxarifado central HC UFPE (2017).

Um gestor percebe a importância e a fragilidade da informação do consumo e desenvolve outros métodos para precisar este consumo. Ele imprime sua personalidade, sua metodologia, seus valores, desenvolve uma ética da convicção.

A ética da convicção, de acordo com a descrição de Weber (2004), se foca na forma como a ação é realizada, e este gestor molda a situação de forma semelhante à detalhada pelo sociólogo. Ele nota que o maior fator de responsabilidade no almoxarifado são as perdas de materiais por vencimento e as faltas de materiais. Ele então cria metodologias para precisar consumos em que o fundamental é estar um passo à frente dos fatos administrativos.

Este gestor emite o memorando 72/2017, que solicita autorização para doar um material cuja demanda foi reduzida. O gestor expõe que “a última compra levou em consideração a média de consumo indicada pelas saídas no sistema até aquela data, contudo, houve drástica diminuição na demanda”. Infere-se por este conteúdo que a compra foi realizada tomando a informação do sistema como base, no entanto, a demanda diminui após o material ser adquirido. Esta informação remete a uma necessidade de constante comunicação entre gestores médicos e administrativos, elementos estruturantes de uma decisão (RAMOS, 1983). Quanto mais cedo se informar a diminuição da demanda, mais rápido o material terá um destino. Sistemas registram aumentos ou reduções nas demandas após o fato ocorrer, pois o tempo do sistema será sempre inferior ao real.

Sobre tempo, Ramos (1983) aprofunda a equação $n + 1$ para demonstrar tempos de reação aos fatos. A reação depende do valor que for conferido ao n .

Durkheim (1978) preconiza que fatos sociais possuem “uma existência própria, independente das manifestações individuais”. Interpretando a equação $n + 1$ de acordo com a lógica durkheimniana e substituindo a equação com valores, considera-se que:

QUADRO 6 – Atraso durkheimniano aos fatos administrativos

Equação	Detalhamento
$n + 1 = 0$	
Substitui-se o n por um valor negativo e se obtém um valor de, pelo menos, -1,1. A equação então tem um resultado negativo: n é -1,1, então $-1,1 + 1 = -0,1$	É um valor negativo pelo fato de as pessoas sempre reagirem aos fatos.

Fonte: autoria própria (2018).

Para Durkheim (1978), as pessoas estão sempre um passo atrás dos fatos sociais, o n da equação então é tomado como negativo. O valor é ainda menor se for o do sistema, pois o sistema tem um tempo inferior ainda aos das pessoas. Primeiramente, acontece o fato, depois, as pessoas reagem, e só então, põem a informação no sistema.

O cerne desta informação é que não é o sistema que informa, mas as pessoas que inserem os dados no sistema. O $n + 1$ não retrata o sistema, mas o tempo das pessoas que inseriram os dados. Ele representa a realidade, não é uma realidade.

Ramos (1983) apresenta uma teoria dialética aos fatos sociais, fatos que, para ele, também são administrativos, é razoável então considerar um valor mais próximo de uma igualdade ou de um valor positivo, ou seja, o agente a um passo à frente dos fatos administrativos. Cabe aos servidores do almoxarifado gerarem um valor positivo na equação $n + 1$, deixar o valor dos fatos administrativos em pelo menos $-0,9$, pois, $-0,9 + 1 = 0,1$. Esta é uma vantagem pequena, mas que pode ser decisiva. E um gestor do período analisado se propõe a alcançar este valor.

Um ano após o memorando 21/2015, há dois gestores diferentes tanto na chefia do almoxarifado como na nefrologia. Um insumo chega ao almoxarifado. O material, no entanto, possui menos de um ano de validade, contrariando uma cultura registrada em dois documentos de só receber materiais com prazo superior a um ano de validade. No entanto, o fornecedor que deseja entregar o insumo alega que o prazo estabelecido pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária é de seis meses. O gestor do almoxarifado percebe um risco. Se receber o material, o insumo pode vencer no almoxarifado e se não o fizer, o insumo pode faltar. Ele então produz um documento para se conservar dos riscos da ação:

FIGURA 15 – memorando 53/2016 – Almoxarifado Central

Mem. nº 53/2016-Almoxarifado/HC

Recife, 05 de maio de 2016

À Gerente de Enfermagem em Nefrologia

Att. [REDACTED]

Assunto: Autorização para recebimento de ácido peracético

Prezada,

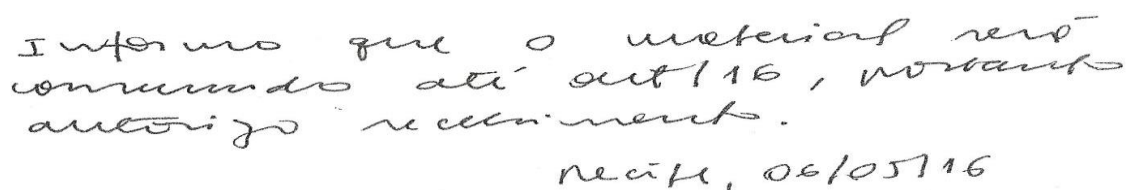
Informamos que atualmente possuímos 80 litros (16 galões) de ácido peracético em estoque. Solicitamos a compra de mais 300 litros (60 galões) através de uma adesão a um pregão de outro órgão, visto que não há pregão vigente da UFPE. Contudo, o material que recebemos tem uma validade inferior a 12 meses e o fornecedor alega que, de acordo com a Anvisa (vide documento anexo), o produto é fabricado com validade de 6 meses.

Dessa forma, questionamos se a Unidade de Nefrologia autoriza o recebimento dos 60 galões de 5l do ácido paracético com **validade até 10/2016** atestando que o produto será consumido dentro desse prazo de validade.

Fonte: arquivos do almoxarifado central HC UFPE (2017).

O gestor do setor médico reage positivamente ao memorando e autoriza o recebimento. Ele manuscree um atesto solicitado pelo gestor do almoxarifado: “informo que o material será consumido até out. 2016, portanto, autorizo o recebimento”:

FIGURA 16 – Atesto do gestor de nefrologia no memorando 53/2016



Informo que o material não consumido até out/16, portanto atestigo necessariamente.
neuf, 06/05/16

Fonte: arquivos do almoxarifado central HC UFPE (2017).]

Este documento revela que, no momento em que sente que pode ser responsabilizado, o gestor do almoxarifado lança a responsabilidade da ação ao gestor da nefrologia. Trata-se de um aspecto racional de autoconservação central na busca por consumos no objeto em estudo. A fuga da responsabilização pela perda de um material ou por desabastecimento. O que o gestor busca quando produz o memorando 53/2016 é que o gestor demandante se responsabilize pelo consumo do material.

A primeira ação do gestor do almoxarifado é informar o estoque do produto e pelo contexto do documento, é um baixo estoque: “prezado, informamos que atualmente possuímos 80 litros (16 galões) de ácido peracético em estoque”. Em seguida, lembra ao chefe da nefrologia que não há pregão vigente da UFPE: “solicitamos a compra de mais 300 litros (60 galões) através de adesão a um pregão de outro órgão, visto que não há pregão vigente”. Este fato implica que, se o produto for recusado, haverá demora na aquisição do mesmo.

Detecta-se o aumento da tensão no conteúdo do gestor do almoxarifado no trecho: “contudo, o material que recebemos tem validade inferior a 12 meses e o fornecedor alega que, de acordo com a Anvisa (vide documento anexo), o produto é fabricado com validade de 6 meses”. A palavra “contudo” é o que leva o gestor do almoxarifado a acionar o coordenador da nefrologia. Contudo significa que há problemas com o material: a validade inferior a um ano. Esta é a razão de acionar o gestor da nefrologia, ele possui maior conhecimento técnico e empírico do consumo do produto.

Há ainda um aspecto importante nesta problemática: a obrigatoriedade do tempo de validade de um ano. Além do memorando 53/2016, há a comunicação interna 25/2014, que reforça a adoção do tempo de um ano para aceitar ou recusar produtos:

FIGURA 17 – Comunicação Interna 25/2014 – Almoxarifado Central

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO						
						
Hospital das Clínicas						
Unidade de Almoxarifado						
REF.CI 025 / 2014		ASSUNTO : Empenhos / N.Fiscais - 2012			DATA: 26.02.14	
DESTINO: Coord.Material –		C/Cópia: COF-Sr.				
1) Referimo-nos às Notas Fiscais emitidas pela Medical – Mercantil de Aparelhagem Médica, em 2012, referente a aquisição de tubo de coagulação ativa (TCA), solicitado pela Unidade de Farmácia e providenciado a aquisição pela Unidade de Compras, através do pregão 35/2011 (solicitação 11.867/2012).						
Seq.	Empenho	Nota Fiscal	Qtde.	Vlr/Unit.	Tot./NF	Observação
1	802417	326269	48	9,68	464,64	Material entregue
2	802921	328486	96	9,68	929,28	“ “
3	-	-	6	9,68	58	Anulado conf.doc.nº 0086
2) O referido material foi recebido e em virtude do prazo de validade ser menor que um ano, não foi aceito, e consequentemente, devolvido pela Unidade de Farmácia.						
Atenciosamente,						

Fonte: arquivos do almoxarifado central HC UFPE (2017).

A CI é uma resposta do almoxarifado às coordenações de materiais e financeira e refere-se a materiais entregues em 2012. O segundo tópico do memorando 25/2014 evidencia o tempo padrão de um ano para aceite de materiais: “o referido material foi recebido e em virtude do prazo de validade ser menor que um ano, não foi aceito, e consequentemente, devolvido pela Unidade de Farmácia”. O conteúdo do documento infere que, ao menos desde 2012, e ao menos dois setores de suprimentos, Farmácia e Almoxarifado Central, não recebem materiais com validade inferior a um ano.

Entretanto, o que não está escrito nos documentos é o motivo de não aceitar produtos com validade inferior a um ano. Há dois documentos em que os gestores se deparam com esta situação e fica evidente que servidores adotam a prática de recusar qualquer material que possua validade inferior a um ano no HC UFPE. Infere-se que os servidores adotaram esta postura para garantir que os insumos serão consumidos no prazo. A postura se enraizou, mas é baseada em tradição, não em leis ou procedimentos. A falta de preparo técnico fica evidente quando o gestor do almoxarifado se vale da informação do fornecedor para questionar o gestor demandante sobre o recebimento do material no memorando 53/2016: “o material que recebemos tem validade inferior a 12 meses e o fornecedor alega que, de acordo com a Anvisa (vide documento anexo), o produto é fabricado com validade de 6

meses” (memorando 53/2016, almoxarifado central, linhas 4 e 5).

Esta é uma situação típica da ética da convicção e a razão pela qual Weber (2004) a criticou. O agente se foca na validade de um ano e esquece dos motivos desta postura. Weber detalha o conflito entre as éticas da convicção e da responsabilidade. Para o autor, não há como conciliar as duas por que: “há oposição profunda de quem se conforma às máximas da ética da convicção” (WEBER, 2004”).

Infere-se que durante anos os servidores se “conformaram com as máximas da ética da convicção” e aceitaram o prazo de validade de um ano como o correto para recebimento de materiais. No entanto, esta postura é contestada do ponto de vista legal por um fornecedor que deseja entregar um material que informa que, de acordo com a Associação Nacional de Vigilância Sanitária – Anvisa, o prazo para que o material se expire é de seis meses. Este fornecedor então confronta a ética da convicção vigente no local.

Há, no entanto, aspectos da ética da responsabilidade na recusa de material. O tempo de um ano visa responsabilidade para com a instituição, estipular uma validade mínima para não perder o material, e responsabilidade ao paciente, fornecer um produto com um largo prazo de validade. É uma situação, no entanto, sem fundamento legal ou normativo. Os memorandos 25/2014 e 53/2016 não citam contratos. Há a convicção da ação, a tradição, o costume (WEBER, 2004), mas não a base legal. Há aspectos tanto de convicção como de responsabilidade nesta postura.

O gestor que assina o memorando 53/2016 evita o embasamento legal ou contratual do prazo de um ano. Ele solicita que o coordenador de nefrologia garanta que o produto será utilizado no prazo. É uma ação em que o gestor do almoxarifado possui preocupações substantivas, a preocupação em utilizar o material no prazo, no entanto, a predominância da ação é instrumental.

Ramos (1983) alerta para este tipo de situação: “por falta de entendimento claro da matéria, difundem-se, entre especialistas, associações e enunciados de pouco rigor, que podem ter perigosos efeitos, o mais grave dos quais é identificar a racionalidade funcional com a racionalidade substancial” (RAMOS, 1983, p. 4)³.

O aspecto substantivo da questão, que transcende aos fatores administrativos, é garantir o atendimento aos pacientes. Este aspecto, no entanto, é residual, como evidenciado no conteúdo do último parágrafo: “Dessa forma, questionamos se a Unidade autoriza o recebimento dos 60 galões de 5l de ácido peracético com validade até 10/2016 atestando que

³ Neste ponto do livro *Esboço de uma Teoria Geral da Administração*, Ramos ainda utiliza a denominação racionalidade substancial.

o produto será consumido dentro desse prazo de validade” (memorando 53/2016, almoxarifado central HC UFPE).

Neste conteúdo, há a UR “questionamos o recebimento”, seguida pela UR “atestando que o produto será consumido dentro desse prazo de validade”, um conteúdo que força o coordenador da nefrologia a assumir a responsabilidade da entrega. O gestor do almoxarifado age para se autoconservar e “a autoconservação continua a ter, enquanto instinto natural e como os demais impulsos, uma má consciência” (ADORNO, HORKHEIMER, 1985, p. 40). Os autores frankfurtianos Adorno e Horkheimer aproximam Administração à sobrevivência. Sobrevivência é um instinto básico. Nesta situação, o gestor do almoxarifado se vê em alto mar, como exemplificado na metáfora criada por Adorno e Horkheimer detalhando o mito grego de Odisseu, e vê o gestor da nefrologia como um meio de ficar acima da água. Está consciente de que sua ação pode prejudicar o companheiro, mas o faz por um instinto natural, e “como os demais impulsos, possui uma má consciência”. Ele não é necessariamente mau, mas age por uma má consciência. Naquele momento, enxerga a situação como: ou ele ou o coordenador da nefrologia.

Outro aspecto que define o autor do memorando 53/2016 como funcional é o que não está escrito (Bardin, 2010). O produto em questão é utilizado por pacientes, mas a palavra “paciente” ou a palavra “atendimento” não estão presentes no conteúdo do gestor. Ele expressa, de fato, uma racionalidade funcional e uma ética da responsabilidade. Responsabilidade apenas administrativa, de gestão.

É, no entanto, uma situação que visa eficácia. O primeiro dos modelos identificados na análise para eficácia, é uma “racionalidade da responsabilização”. No entanto, é uma racionalidade instrumental, utiliza o gestor da nefrologia apenas para autorizar o recebimento, resguardando o gestor do almoxarifado de possíveis repercussões. A mensuração desta eficácia é medida pelo nível de responsabilização do gestor do almoxarifado, não pelo suprimento do insumo.

O gestor do almoxarifado autor do memorando 53/2016 refina este conteúdo documental nas solicitações subsequentes. A responsabilização dos gestores ambulatoriais torna-se mais sutil. O gestor passa a enviar memorandos padronizados sempre que tem dúvidas quanto a consumos de materiais e a padronização dos memorandos serve a três propósitos: lança a responsabilidade do consumo do material ao gestor ambulatorial, cria um modelo de comunicação e complementa o sistema computacional. O gestor precisa recorrer a outras fontes de informação para mensurar o consumo e percebe que os memorandos são um instrumento tanto para se conservar como para precisar consumos.

A autoconservação assume outro aspecto. Com o advento da gestão gerencial no hospital a partir de 2013, todo gestor é analisado com mais rigor. Cria-se um ambiente de eterna vigilância ao desempenho e o gestor do almoxarifado deseja demonstrar seu comprometimento com o abastecimento da instituição. Weber (2012) descreve um aspecto da racionalidade econômica que se aplica ao caso, o crédito do indivíduo:

A mais trivial das ações afeta o crédito de um homem. O som de seu martelo às cinco da manhã, ou às oito da noite, ouvido por um credor, o faz aguardar seis meses mais, mas se ele o vir numa mesa de bilhar, ou escuta sua voz numa taberna, quando você deveria estar trabalhando, ele solicita o pagamento no dia seguinte. Isto mostra, na verdade, que você se importa com o que deve, aparenta que você é cuidadoso bem como um homem honesto e isto aumenta seu crédito (WEBER, 2012, p. 49-50).

O crédito do gestor do almoxarifado ocorre, principalmente, quando os materiais não faltam. Existe a possibilidade da falta do material, da perda do crédito, e ele tem de mostrar aos superiores que “prega o martelo às cinco da manhã”, e mais importante, que não está numa “mesa de bilhar”, precisa demonstrar aos que o cobram que “se importa com o que deve”. O gestor do almoxarifado lança a responsabilidade da compra do insumo a outros gestores para que o crédito dos gestores ambulatoriais seja analisado, não o seu, conforme evidenciado no quadro a seguir, composto pelo conteúdo de três memorandos:

QUADRO 7 – padrão de solicitação de consumo desenvolvido no almoxarifado

Memo n° 28/2017- Almoxarifado/HC	Memo n° 29/2017- Almoxarifado/HC	Memo n° 30/2017- Almoxarifado/HC
A Unidade de Processamento de Materiais Esterilizados. Prezado, Segue anexo tabela com a listagem, código e descrição, de caixas organizadoras e gaveteiros com pregão vigente, solicitamos que seja verificado a demanda para que possamos empenhar os produtos. Favor preencher a tabela com o quantitativo de acordo com a necessidade de sua unidade.	A Unidade de Farmácia (Farmácia do Bloco, Dispensação e Fracionamento). Prezado, Segue anexo tabela com a listagem, código e descrição, de caixas organizadoras e gaveteiros com pregão vigente, solicitamos que seja verificado a demanda para que possamos empenhar os produtos. Favor preencher a tabela com o quantitativo de acordo com a necessidade de sua unidade.	A Unidade de Produtos para Saúde - UPS. Prezado, Segue anexo tabela com a listagem, código e descrição, de caixas organizadoras e gaveteiros com pregão vigente, solicitamos que seja verificado a demanda para que possamos empenhar os produtos. Favor preencher a tabela com o quantitativo de acordo com a necessidade de sua unidade.

Fonte: arquivos do almoxarifado central HC UFPE (2017).

Por sua vez, dois gestores ambulatoriais respondem pela mesma razão. Não responder a esta demanda causaria descrédito. Para garantir o crédito, eles respondem positivamente, como demonstrado:

QUADRO 8 – Resposta positiva dos gestores à precisão do consumo

Memo 48/2017				Memo nº 52/2017			
Da: Chefia do Serviço de Esterilização				Da: Unidade de Bloco Cirúrgico			
Para: Unidade de Almojarifado				A: XXXXXX. Chefe do Almojarifado			
Conforme memo de n. 30/2017, venho por meio deste				Assunto: Solicitação de quantitativo de			
listar a necessidade das unidades de internação. Informo				material (resposta)			
que as quantidades foram informadas pelos supervisores				Segue em anexo a tabela respondida com a			
de enfermagem baseadas nas necessidades de cada setor e				relação de quantidade/material necessário			
computadas em uma tabela.				para o Centro Cirúrgico e Cirurgia			
ITEM	CÓDIGO	DESCRIÇÃO	QUANTIDADE	Ambulatorial.			
				Sendo só para o momento, subscrevemo-me.			

Fonte: arquivos do almojarifado central HC UFPE (2017).

O gestor do almojarifado desenvolve “decisões como produto de processos organizacionais, que envolvem procedimentos e programas padronizados” (BIN, CASTOR, 2007, p. 44). Ele cria um memorando padrão para se informar de consumos e economiza o tempo da confecção de diferentes memorandos.

É uma abordagem mais sutil à do memorando 53/2016, no entanto, nos quatro memorandos, o gestor se conserva e lança o ônus do abastecimento do material aos gestores ambulatoriais. A ele, fica o bônus de ter contatado os gestores demandantes do material. Ele age sob uma racionalidade calculista para evitar o ônus da ação. O gestor do almojarifado estimula uma ética da responsabilidade e é bem sucedido. Os gestores ambulatoriais entendem que são responsáveis para com a instituição ao informar consumos.

No entanto, um dos gestores percebe a intenção oculta na padronização. No memorando 48/2017 (primeira coluna do quadro 8), o gestor do serviço de esterilização detalha: “informo que as quantidades foram informadas pelos supervisores de enfermagem”. Ao inserir este conteúdo no documento, o gestor do serviço de esterilização coloca a responsabilidade do consumo nos supervisores de enfermagem. Constata-se uma busca por responsabilização e desresponsabilização. Cada gestor procura se desvincular do ônus da informação, permanecer com crédito. Trata-se de uma eficácia de responsabilização padronizada e os documentos revelam que a ação foi eficaz, entendendo eficácia como uma desresponsabilização do gestor do almojarifado.

No entanto, há um registro documental que revela uma abordagem diferente. Ao ser questionado sobre materiais vencidos pelo setor de diagnóstico terapêutico, o gestor do almoxarifado comunica com orgulho que **“não há materiais vencidos na unidade. O controle é feito em parceria com a Unidade de Laboratório”**:

FIGURA 18 - Memorando 38/2017– Almoxarifado

Mem. Nº 38/2017-Almoxarifado/HC

Recife, 16 de março de 2017

Da : Unidade de Almoxarifado
Para : Divisão de Apoio Diagnóstico e Terapêutico
Att. : [REDACTED]

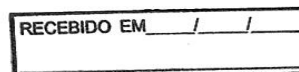
Assunto: *Relação de Materiais Químicos (reagentes) vencidos*

Prezada,

Conforme solicitado, foi realizado um levantamento de todos os reagentes de laboratório que se encontram vencidos no Sistema [REDACTED]. O Relatório anexo apresenta a relação desses itens vencidos, que totalizam R\$ [REDACTED]. Em tempo, informamos que todos os itens foram adquiridos através dos empenhos 802485/2015, 802472/2015, 803416/2014, 802460/2015 e 802458/2015 (também anexos) emitidos pela já extinta Unidade de Abastecimento Farmacêutico (UAF). Durante o último inventário, realizado pela equipe de Setor de Avaliação e Controladoria, sob coordenação de [REDACTED] foi constatado que os reagentes vencidos encontram-se no [REDACTED]. Em tempo, ressaltamos que **não há reagentes vencidos na Unidade de Almoxarifado**.

Atualmente, o controle dos reagentes de laboratório é feito em parceria com a Unidade de Laboratório. Os pedidos de materiais químicos são realizados para um mês estimado de consumo e o controle das validades é acompanhado de perto pela Chefe da Unidade de Laboratório. Também anexamos documentos comprobatórios desse controle de validade, como termos de compromisso de troca.

Atenciosamente,



Fonte: arquivos do almoxarifado central HC UFPE (2017).

Nesta comunicação, surgem várias evidências de racionalidade substantiva e instrumental. Há novamente a preocupação em se autoconservar, o gestor aponta que o inventário anterior detectou que os materiais vencidos se encontravam no setor X. Mas apesar desta “maldade”, esta é a uma situação de eficácia substantiva registrada na utilização de materiais.

Por esta comunicação, percebe-se que o controle de consumo e validade é melhor quando se acompanha de “perto” o consumo, quando gestores que utilizam e armazenam o insumo se aproximam. O gestor se orgulha e põe palavras em negrito consciente de que se trata de uma situação diferenciada: **“não há reagentes vencidos na Unidade de Almoxarifado”**.

Há um controle de compras: “os pedidos de materiais químicos são realizados para um mês estimado de consumo”, e de validade: “e o controle das validades é acompanhado de perto pelo chefe da Unidade de Laboratório”.

Esta situação eficaz apresenta, indubitavelmente, um aspecto substantivo. Ramos (1983) e Tenório (2006) apontam o desenvolvimento de relações interpessoais como expressão de uma racionalidade substantiva. Para Ramos (1983), relações interpessoais representam comunicação horizontal, e no documento, evidencia-se que “o controle dos reagentes é feito em parceria com a Unidade de Laboratório”. Uma parceria implica uma situação com comunicação horizontal em que os parceiros se reconhecem como iguais.

Para Tenório (2006), a aproximação das pessoas cria uma “gestão democrática”, e a situação de parceria apontada pelo gestor do almoxarifado expõe uma gestão democrática, ambos participam da ação, controlam consumos e validades. O documento é claro em apontar que a eficácia se deve a um “acompanhamento de perto”, enquadrando-se na descrição dos autores ao fenômeno da racionalidade substantiva. É uma situação diferenciada.

As racionalidades individuais são formas que o gestor encontra para mensurar o consumo dos materiais do almoxarifado central HC UFPE. O gestor procura a resposta à questão: quanto se consome dos insumos estocados no setor?

A resposta não é simples, o que evidencia um sério risco à gestão. O autor do memorando 21/2015 responde à dúvida através do sistema computacional que registra entradas e saídas de material no centro de saúde, mas fica evidente, ao se analisar também a outros documentos, que esta resposta está muito distante da realidade pelo fato de que não retrata, de fato, o consumo, e possui um tempo muito inferior ao da demanda.

Outro gestor percebe as incoerências e desenvolve uma metodologia própria, portanto, desenvolve uma ética da convicção tal como Weber (2004) a descreve. O gestor procura dividir os riscos do consumo com os setores que consomem o produto. As tipologias destas eficácias são detalhadas em um quadro analítico que apresenta o tipo de eficácia, a racionalidade que expressa e a base teórica da tipologia:

QUADRO 9 – As racionalidades individuais

Eficácia	Racionalidades	Base teórica
De responsabilização	O gestor do almoxarifado é funcional, se autoconserva	ADORNO, HORKHEIMER (1985)
De responsabilização padronizada	O gestor do almoxarifado é instrumental, utiliza outros gestores para precisar o consumo	WEBER (1974), (BIN, CASTOR, 2007)
Em parceria	Há aspectos instrumentais, mas o conteúdo do documento evidencia uma racionalidade substantiva	RAMOS (1983), TENÓRIO (2006)

Fonte: autoria própria (2018).

Não há uma eficácia, uma resposta definitiva. Todas demonstram serem eficazes nos termos nos quais o gestor as propõe. No entanto, a que apresenta resultados positivos tanto em controle de compras como de validade é a racionalidade “em parceria”, uma situação substantiva.

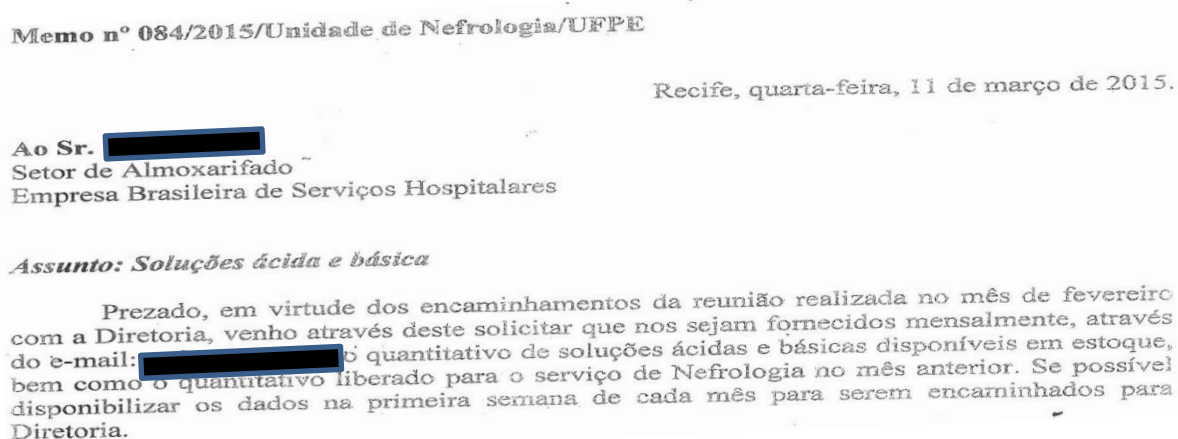
A “racionalidade em parceria” beira à perfeição e gera a pergunta de porque não é replicada em outras situações. No entanto, as evidências revelam que há algo no caminho da “racionalidade em parceria”: a racionalidade dominante. O gestor de nefrologia em 2015 está a apenas quatro andares de distância dos servidores do almoxarifado, mas prefere se comunicar indiretamente por um memorando.

No próximo memorando da situação central desta análise, o 84/2015, enviado pelo setor de nefrologia ao almoxarifado, expõe-se que houve uma reunião com a diretoria para determinar formas de comunicação de estoques. A relação entre os gestores se torna utilitária, baseada no envio de mensagens e intermediada por e-mails e diretoria.

4.2 Discussão – A racionalidade do homem-ninguém

1. Pré-análise: memorando enviado pela nefrologia ao almoxarifado:

FIGURA 19 – Memorando 84/2015 – Almoxarifado Central



Fonte: arquivos do almoxarifado central HC UFPE (2017).

2. Codificação

A primeira UR selecionada é “em virtude dos encaminhamentos da reunião com a diretoria” (primeira linha), uma UR que revela um encontro com o intuito de estabelecer

prazos para informações sobre o estoque de materiais. A palavra encaminhamentos se destaca e é categorizada e detalhada nas inferências.

E a segunda UR é “disponibilizar dados para serem encaminhados à diretoria” (linha 6), UR importante que expõe autoritarismo na instituição.

3. Categorização.

A UR “encaminhamentos” revela que coordenador da nefrologia encaminha o gestor do almoxarifado a um fluxo de informação que considera ideal, ele se impõe hierarquicamente. Para categorizar esta UR, é interessante as descobertas de Serva (1997), que correlaciona hierarquia autoritária à racionalidade instrumental. Para Serva (1997), organizações com destacada hierarquia são focadas no fim, não no entendimento das ações.

A segunda UR é focada na palavra “diretoria”, que aparece duas vezes no documento (linhas 2 e 6), o que novamente remete a uma hierarquia.

4. Tratamento dos Resultados/Percepção da Unidade de Contexto. De acordo com as URs e o contexto em que se encontram, infere-se um autoritarismo organizacional:

QUADRO 10 – Autoritarismo organizacional

Conteúdos	Elementos do fato administrativo	Aspectos da racionalidade substantiva	Aspectos da Racionalidade Instrumental
“Em virtude dos encaminhamentos”	Diretoria como intermediadora	Definição de um fluxo para que não falte material	UR que realça a hierarquia
“Disponibilizar dados para a diretoria”	Comunicação com caráter autoritário		UR que expõe que o gestor do almoxarifado é monitorado pela direção

Fonte: autoria própria (2017).

5. Inferências

Os autores que descrevem o fenômeno da racionalidade substantiva preconizam que uma reunião é um evento que procura um consenso, mas o documento revela que a reunião retratada no memorando 84/2015 teve caráter instrumental. Há elementos substantivos, o gestor procura ser informado constantemente do estoque do almoxarifado para que o material não falte, pois a falta do insumo causaria danos a pacientes renais, mas a predominância é instrumental, a reunião caracteriza a imposição de uma hierarquia. A repetição da UR “diretoria”, bem como a presença da UR “encaminhamentos” permite a inferência de que não acontece um debate sobre o problema da informação do estoque, mas que o gestor do almoxarifado é encaminhado à racionalidade do coordenador da nefrologia e da direção.

Considera-se que a reunião entre diretor, gestores da nefrologia e almoxarifado, tem o propósito do “uso de aconselhamento pessoal e habilidade para lidar com as relações humanas individuais com o objetivo de estimular reações positivas em consonância com as metas da empresa” (RAMOS, 1984, p. 6). Os setores que se relacionam com o almoxarifado estimulam funcionários do tipo *yes man*. Para Ramos (1984), organizações que esperam este tipo de funcionário possuem:

- 1) um método autoritário de alocação de recursos, no qual o trabalhador é visto como ser passivo que deve ser programado por especialistas para atuar dentro da organização; 2) um conceito de treinamento como uma técnica para "ajustar" o indivíduo aos imperativos da maximização da produção; 3) uma visão de que o homem é calculista, motivado por recompensas materiais e econômicas e, como trabalhador, é psicologicamente diferente de outros indivíduos; 4) uma visão de que administração e teoria administrativa são isentas ou neutras; 5) uma indiferença sistemática às premissas éticas e de valores do ambiente externo; 6) o ponto de vista de que aspectos da liberdade pessoal são estranhos ao modelo organizacional; 7) um conceito de que o trabalho é essencialmente um adiamento da satisfação (RAMOS, 1984, p. 5).

O autor detalha ainda que os indivíduos reagem e criam teorias de rebote à operacionalização:

Uma alternativa para o homem operacional foi pela primeira vez sugerida nos estudos de Hawthorne. Foi o início da Escola de Relações Humanas, que considerava o homem mais complexo do que supunham os teóricos tradicionais.' Em comparação com os operacionalistas, os humanistas 1) tinham uma visão mais sofisticada da natureza da motivação do homem; 2) não negligenciaram o ambiente social externo à organização e, por essa razão, definiram a organização como um sistema social aberto; 3) perceberam o papel desempenhado, no processo de produção, pelos valores, sentimentos e atitudes. O modelo de homem desenvolvido pelos humanistas pode ser chamado de "homem reativo", com tudo que o termo envolve. Para os humanistas, como também para os seus antecessores, o sistema industrial e a empresa funcionam como variáveis independentes (RAMOS, 1984, p. 5).

No entanto, a política humanista que as empresas adotam e que gera o “homem reativo” é enxergada por Ramos (1984) como mais uma forma de atingir objetivos organizacionais, replicando o modelo operacional com ferramentas mais sofisticadas. O “humanismo” se torna uma forma de identificar homens reativos e operacionaliza-los, pois:

O objetivo principal da Administração é reforçar comportamentos que apoiem sua racionalidade específica. Embora os humanistas fossem ostensivamente mais preocupados com os trabalhadores e mais informados sobre suas motivações, os objetivos buscados não foram realmente alterados. Eles desenvolveram procedimentos para a cooptação de grupos informais, o

uso de "aconselhamento pessoal" e habilidade para lidar com as relações humanas individuais com o objetivo de estimular reações positivas em consonância com as metas da empresa. Viam o trabalhador como "um ser reativo". Seu principal objetivo era o ajustamento do indivíduo ao contexto de trabalho e não seu crescimento individual. O resultado final da utilização excessiva de "relações humanas" foi a total inserção do trabalhador na organização; em outras palavras, ele deveria ser transformado no que W. H. Whyte Jr. chamou de "homem organizacional" (RAMOS, 1984, p. 5 – 6).

A descrição de Ramos (1984) a atos “humanistas” se encaixa à situação apresentada no memorando 84/2015, da nefrologia HC UFPE. Ramos (1984) a coloca em um contexto de crítica a organizações e a reunião entre os gestores do hospital se assemelha à sua descrição de estímulo a reações positivas dos indivíduos.

No memorando 21/2015, enviado pelo almoxarifado, o homem reativo era o coordenador da nefrologia, era ele quem procurava entender o consumo e se integrar à racionalidade. Ele foi introduzido à práxis do sistema, uma prática que não domina. No segundo momento, no memorando 84/2015, é o gestor da nefrologia quem define uma nova dinâmica para a comunicação do estoque de materiais e é apoiado pela direção.

No contexto hospitalar, os gestores médicos representam o homem operacional e conduzem os gestores administrativos à racionalidade do ambiente. Enquanto os gestores administrativos se situam em uma racionalidade de gestão, os gestores médicos se focam no atendimento aos pacientes. Ambos se focam apenas em suas tarefas e há uma disputa política na qual o médico se sobrepõe ao administrador.

Todo o contexto do memorando 84/2015 evidencia a imposição de uma autoridade para “ajustar” o indivíduo. Para alcançar o fim do atendimento médico, o indivíduo sacrifica sua liberdade pessoal e a ideia de sacrifício é uma característica da racionalidade instrumental. Para alcançar um objetivo, algo ou alguém deve ser sacrificado. Um pensamento tão antigo como a literatura humana.

A Odisseia é um escrito antigo da cultura ocidental que relata as aventuras de Odisseu (Ulisses em romano) para retornar à sua pátria. Odisseu é um homem focado em um objetivo e realiza inúmeros sacrifícios. Ele sacrifica vários companheiros, jogando sua embarcação perigosamente perto dos monstros Cila e Caribde. Ele sacrifica sua sexualidade no encontro com as sereias, pois percebe que a realização de seus desejos primários irá custar seus objetivos. Mas o primeiro sacrifício que Odisseu realiza é o da sua identidade. Ele nega seu próprio nome para o ciclope Polifemo e se intitula como “ninguém”. Em grego, Odisseu também significa ninguém (ADORNO, HORKHEIMER, 1985). Odisseu sacrifica sua

identidade por saber que terá de realizar um crime contra o monstro que o aprisiona e que o gigante dirá que foi ferido por “ninguém”, tornando impossível uma identificação.

A comparação de Odisseu ao homem moderno é realizada por Adorno e Horkheimer: “o herói das aventuras revela-se precisamente como um protótipo do indivíduo burguês, cujo conceito tem origem naquela autoafirmação unitária que encontra seu modelo mais antigo no herói errante” (ADORNO, HORKHEIMER, 1985, p. 26).

O sacrifício da identidade também é percebido no almoxarifado central do HC UFPE. O coordenador de nefrologia solicita a supressão da personalidade individual dos funcionários em prol do atendimento médico ao “encaminha-los” à racionalidade médica. A busca por vinculação organizacional é que o indivíduo abandone sua própria racionalidade e se integre à da organização, pois como detalha Bondarik: “o homem reativo não vincula ainda a sua existência pessoal à organizacional” (BONDARIK, 2007, p. 8) e, pelo que se evidencia, há um esforço por vinculação organizacional aos servidores do almoxarifado.

Há unidades, setores, divisões, gerências e superintendência. O almoxarifado e a nefrologia são unidades, são iguais hierarquicamente. No entanto, os “encaminhamentos” da diretoria são para modelar a situação de acordo com a unidade de nefrologia. Os médicos impõem sua posição hierárquica em uma espécie de encanto de sereia. Eles encantam com o status social que possuem, o papel que exercem na instituição, o valor do serviço que oferecem, e se tornam superiores hierárquicos mesmo quando não o são. O gestor do almoxarifado, no entanto, não tapa os ouvidos para não ouvir ao canto como Odisseu o fez. Ele escuta ao canto sem proteção alguma e é enfeitiçado, é operacionalizado.

E o canto do coordenador de nefrologia é determinar uma nova racionalidade e esfriar as relações interpessoais com o gestor do almoxarifado. Há uma correlação entre esta situação e o que Paula (2007) detalha como “utilitarismo”, uma práxis racional na qual o administrador não é considerado como pessoa, trata-se da “ideologia do management” (PAULA, 2007, p. 170). O indivíduo é reduzido a um executor de tarefas. No caso, informar mensalmente ao gestor da nefrologia o estoque de materiais.

O gestor da nefrologia age antes que a eficácia de seu setor seja comprometida, porém, o custo desta eficácia é a racionalidade do gestor do almoxarifado, que é programado. A lógica é que “um pensamento que não se oriente para o sistema é sem direção e autoritário” (ADORNO, HORKHEIMER, 1985, p. 40). A direção do hospital e o coordenador da nefrologia dão o norte ao almoxarifado. Por esta lógica, é o gestor do almoxarifado que é autoritário se não absorver a racionalidade organizacional. Ele é ensinado como deve agir e o faz para garantir o atendimento dos pacientes.

Esta é a quarta racionalidade detectada na análise, a racionalidade do homem-ninguém. A autoridade hierárquica do local impõe uma racionalidade. Ramos (1984) consideraria esta situação como a replicação do homem operacional e Adorno e Horkheimer (1985) como a reprodução do ninguém, de um Odisseu moderno. Combinando as duas tipologias então, tem-se a “racionalidade do homem-ninguém”.

A racionalidade instrumental, o foco no fim, se materializa na hierarquia do HC UFPE e se revela como um aspecto que contribui para o desenvolvimento de uma ética da responsabilidade nos indivíduos. Os gestores se valem da autoridade da diretoria, da autoridade médica, da autoridade de quem realiza a tarefa. Weber (2004) detalha que:

O partidário da ética da responsabilidade [...] contará com as fraquezas comuns dos homens (pois não temos o direito de pressupor a bondade e a perfeição do homem) e entenderá que não pode lançar a ombros alheios as consequências previsíveis de suas próprias ações. Dirá, portanto, “essas consequências são imputáveis à minha própria ação”... Há oposição profunda de quem se conforma às máximas da ética da convicção: “o cristão cumpre o seu dever e quanto aos resultados, confia em Deus” (WEBER, 2004).

No entanto, no almoxarifado central do HC UFPE, constata-se um conformismo com as máximas da ética da responsabilidade. Há uma postura autoritária, um foco no fim da organização sem a construção de diálogos com todos os envolvidos na ação.

Sobre a estrutura do almoxarifado, por exemplo, os problemas estruturais (RAMOS, 1983), servidores do Serviço de Saúde Ocupacional e Segurança do Trabalho – SOST - realizam uma inspeção no almoxarifado e no conteúdo do documento de inspeção não se percebe a participação dos funcionários do almoxarifado.

O documento é em tom imperativo, ordena ao almoxarifado “adequar afastamento mínimo”, “identificar materiais nas prateleiras”, dentre outras solicitações. No entanto, o memorando não é entregue ao almoxarifado, mas aos seus superiores hierárquicos.

Memo nº 0239/2017/SOST/DIVGP/HC-UFPE/EBSERH

Recife, sexta-feira 16 de junho de 2017.

De: Serviço de Saúde Ocupacional e Segurança do Trabalho - SOST

À Divisão de Logística e Infraestrutura Hospitalar

À Divisão Administrativa Financeira

Assunto: Inspeção do almoxarifado

Ref: Adequação às normas de Saúde e Segurança do Trabalhador

Senhores,

1. Após inspeção realizada nos dias 13/06/2017, pelo Serviço de Saúde Ocupacional e Segurança do Trabalho no almoxarifado, foram identificadas algumas inconformidades na área de segurança do trabalho.

2. Segue lista de inconformidades por área de responsabilidade para providências:

2.1. **CHEFIA DO ALMOXARIFADO**

- a) Adequar com afastamento no mínimo de 50 cm da parede o empilhamento das caixas e adequar o limite de empilhamento recomendado pelo fabricante na área comum do almoxarifado, na sala de material do laboratório e na sala de materiais de análises clínicas;
- b) Identificar materiais nas prateleiras inclusive produtos químicos e caixas com produtos hospitalares na área comum do almoxarifado, na sala de depósito, na sala de material do laboratório, na sala de materiais de análises clínicas e na sala de materiais de expediente, inclusive separar os produtos inflamáveis dos combustíveis na sala de depósito do almoxarifado;
- c) Providenciar suportes para os botijões de água da copa;
- d) Identificar sala do escritório, sala de depósito, sala de material do laboratório e sala de material de expediente;
- e) Remover uso de benjamim para ligação do gelágua na copa;
- f) Providenciar cobertura de utensílios de cozinha na copa.

Fonte: arquivos do almoxarifado central HC UFPE (2017).

Serva (1997) detalha que em organizações que expressam racionalidade substantiva:

A autonomia revelou-se importante no processo de divisão do trabalho. Quanto mais autonomia se tem para assumir livremente tal ou qual atividade a desempenhar, ter viva voz no debate que leva à distribuição das tarefas, argumentar e ver os seus argumentos ser alvo de contra-argumentações autênticas, mais engajamento com o trabalho é proporcionado (SERVA, 1997, p. 28).

O SOST, Setor de Saúde Ocupacional e Segurança do Trabalho, no entanto, não inclui os servidores do almoxarifado na discussão das adequações do setor em que trabalham, apesar dos servidores produzirem vasto material sobre as instalações do local:

TABELA 3 – Memorandos sobre estrutura

Documento	Conteúdos dos memorandos
1. 19/2010	Necessidade de uma geladeira para o laboratório: “insumos perdem qualidade e não podemos garantir eficácia”
2. 20/2010	Solicita substituição de rodas de palete, estão desgastadas.
3. 39/2010	Solicita conserto do portapalete – patinha. Equipamento quebrado, temos que contar com o empréstimo do setor de patrimônio
4. 39/2010	Erroneamente com a mesma numeração, solicita outro conserto
5. 45/2010	Solicitação de nova paleteira – sugere empréstimo de outra para que o serviço continue
6. 50/2010	Aquisição de um portapalete “quando ocorre algum problema, o setor realiza suas atividades de forma bastante comprometida”
7. 7/2011	URGÊNCIA – inspeção de órgão especializado para impedir a entrada de felinos, dejetos próximos de produtos médico-hospitais, evitar contaminação
8. 13/ 2011	URGÊNCIA – <u>inspeção de órgão especializado</u> para impedir a entrada de felinos, dejetos próximos de produtos médico-hospitais, evitar contaminação
9. 33 2011	Porta é fechada com papelão, em negrito, informa que gatos invadem a sala da água e comprometem a higiene
10. 50/2011	Necessidade de uma geladeira para o laboratório, insumos perdem qualidade e não podemos garantir eficácia
11. 52/2011	Solicitação de nova paleteira – sugere empréstimo de outra para que o serviço continue
12. 71/2011	Ar condicionado para materiais químicos que necessitam de ambiente climatizado
13. 26/2014	Solicitamos a compra de duas fechaduras elétricas, compatíveis com porteiros eletrônicos. Imprescindíveis para manutenção da segurança.
14. 33/2014	Reiterando memos 16 e 28/2014, com a possibilidade de galpão. Assunto: Estrutura Física. A pedido da Gerência, detalha pessoal, equipamentos e espaço ideais
15. 58/2015	Solicitamos intervenção urgente no sentido de inibir estacionamento de automóveis na área de acesso ao desembarque, frequentes transtornos, os caminhões não têm como desembarcar os materiais.
16. 85/2015	Solicitamos vistoria e parecer quanto ao armazenamento de material.
17. 31/2016	Praticamente a mesma redação, gestor leu os memos anteriores

	e utiliza mesmas expressões com termos como intervenção urgente no sentido de inibir automóveis.
18. 65/2016	Problema recorrente, cita o memo anterior. As soluções apresentadas não surtiram efeito. Por muito pouco, o abastecimento de água seria interrompido em véspera de feriado. Recomendamos isolamento da área com correntes.
19. 78/2016	“A Unidade de Almoxarifado é a porta de entrada para parte significativa de todos os materiais recebidos no HC. Mesmo com tamanha importância, a unidade segue vulnerável em termos de segurança e conta com estrutura física inadequada. Solicito com urgência a instalação de Câmeras e portões eletrônicos. Ressalta que parte dos materiais está na lavanderia, local de livre acesso.”
20. 151/2016	Aquisição com urgência de 100 novos estrados (paletes). Informa que a quantidade atual é insuficiente para material do almox e UPS.
21. 151/2016 – Mesma Numeração	Servidor e gestor assinam Solicitando substituição de geladeiras e armazenam reagentes, são antigas e precisam constatementeserem descongeladas, havendo risco de perda dos produtos.
22. 14/2017	Sugere trocar lugar de chuveiro
23. 24/2017	Novo tipo de ar condicionado
24. 25/2017	Solicita arquivo com cadeado

Fonte: arquivos do almoxarifado central HC UFPE (2017).

São vinte e seis memorandos do período relatando problemas. O memorando 78/2016 é particularmente revelador, possui a UR: “a Unidade de Almoxarifado é a porta de entrada para parte significativa de todos os materiais recebidos no HC. Mesmo com tamanha importância, a unidade segue vulnerável em termos de segurança e conta com estrutura física inadequada”. O memorando passa uma ideia de constante insegurança e falta de estrutura, pois a UR “segue vulnerável” infere problemas longevos.

Estas reclamações, entretanto, não são ouvidas pelo setor de Segurança ao Trabalho, que realiza uma inspeção ao local e não dialoga com os servidores. O memorando 239/2017 é endereçado aos chefes de divisão e é um destes chefes que encaminha o memorando ao almoxarifado. O gestor do almoxarifado retribui e não responde ao SOST, mas ao gestor que o aciona, o superior imediato, o chefe do setor de Suprimentos:

FIGURA 22 - Memorando 103/2017 – Almoxarifado Central

Mem. nº 103/2017-Almoxarifado/HC

Recife, 14 de julho de 2017

Da : Unidade de Almoxarifado
 Para : Setor de Suprimentos
 Att.: : [REDACTED]

Assunto: *Inspeção do Almoxarifado*

Prezado,

Em resposta ao Memo nº 239/2017/SOST/DIVGP/HC-UFPE, informamos:

- a) Devido a falta de espaço físico para o armazenamento de materiais torna-se impraticável o afastamento de 50 cm da parede. Com relação ao empilhamento de materiais, informamos que sempre seguimos as recomendações do fabricante.
- b) Nas salas de materiais laboratoriais, químicos e materiais de expediente, os produtos já encontram-se identificados. Iremos providenciar a identificação de produtos que, porventura, ainda não encontram-se identificados. Informamos, contudo, que o espaço físico insuficiente compromete o armazenamento adequado e inviabiliza a identificação dos grandes volumes que estão armazenados em paletes, tendo em vista a alta rotatividade dos mesmos.
- c) A Unidade de Patrimônio não possui suportes para botijão disponíveis. Iremos solicitar a compra ao setor competente.
- d) Foi providenciado.
- e) Foi providenciado.
- f) Será providenciado.

Quanto às demais recomendações, sugerimos encaminhamento ao setor competente. Estamos à disposição para quaisquer esclarecimentos.

Atenciosamente, /

RECEBIDO EM 14/07/17

Fonte: arquivos do almoxarifado central HC UFPE (2017).

A falta de comunicação entre os gestores fica evidente na UR “devido à falta de espaço físico”. Para o gestor do almoxarifado, o afastamento de 50 centímetros dos materiais para a parede é “impraticável”. Esta “praticabilidade” deveria ser negociada entre os dois setores, mas o SOST realiza a inspeção sem a participação do almoxarifado, encaminha os direcionamentos para o chefe de divisão, que por sua vez, encaminha o memorando ao chefe de suprimentos. Por fim, este informa ao almoxarifado e recebe a resposta de que um dos direcionamentos é impraticável. Evidencia-se uma situação em que falta comunicação entre os setores. O SOST, assim como o setor de nefrologia no memorando 42/2015, utiliza superiores hierárquicos ao invés de se comunicar diretamente com o setor. Trata-se de uma situação que expressa uma racionalidade instrumental como as descritas por Serva (1997) em sua análise organizacional.

Uma postura, entretanto, comum ao setor. Os documentos revelam que a imposição de hierarquias é uma atitude, uma cultura, um elemento estrutural (RAMOS, 1983) nas relações com o almoxarifado. A tabela “imposição da hierarquia HC” evidencia esta postura:

TABELA 4 – imposição da hierarquia HC

Documento	Endereçado também a:
1. CI – Serviço de Enfermagem Março 2011	Coordenação de Enfermagem
2. 14/2014 Same	A várias chefias

3. 74/2013 Esterilização	A várias chefias
4. 94/2013 Esterilização	A várias chefias
5. 94/2013 Esterilização	A várias chefias
6. 120/2013 Esterilização	A várias chefias
7. 148/2013 Esterilização	A várias chefias
8. 193/2013 Esterilização	A várias chefias
9. 51/2017 – Serviço de Esterilização	Ao almoxarifado e à gerência Administrativa
10. 52/2017 – Serviço de Esterilização	Ao almoxarifado e ao Setor de Suprimentos
11. 60/2017 – Serviço de Esterilização	Ao almoxarifado e ao Setor de Suprimentos
12. Endoscopia CI Julho de 2013	A várias chefias
13. 119/2014 – Nefrologia	Ao almoxarifado e à Coordenação de Materiais
14. 84/2015 – Da Nefrologia	Apo almoxarifado, mas expõe conteúdo autoritário
15. 302/2015 – Da nefrologia	À direção e ao almoxarifado
16. 228/2013 Gerência de Enfermagem Nefro	A várias chefias
17. 269/2015 Chefia do ambulatório Central	À Gerência Administrativa
18. 76/2015 – Gestão de Contratos	Ao setor de Suprimentos
19. 5/2017 – Laboratório	Para Gerência de Apoio e Diagnóstico
20. Memo 3/2017 – Unidade de Hemodinâmica	À Divisão Logística
21. Memo 42/2017 – Controle Interno	À Divisão de Logística
22. Memo 37/2017 – Setor em Vigilância do Paciente	À Diretoria
23. Pedido de Compra da cirurgia Vascular - 2017	À direção
24. 239/2017 – Setor de Segurança Ocupacional e Segurança do Trabalho	A várias chefias

Fonte: arquivos do almoxarifado central HC UFPE (2017).

Há 23 demandas que solicitam materiais que são comprados e armazenados no almoxarifado. O fluxo correto então é acionar ao almoxarifado, entretanto, os setores acionam até mesmo a direção. Isto ocorre para acelerar a ação, produzir um $n + 1$ positivo, estar à frente dos fatos administrativos. O tempo, nestes casos, está em oposição à comunicação. É uma situação oposta à que Ramos (1983) postula como ideal para uma organização.

Entretanto, o almoxarifado reage e produz 17 memorandos com teor autoritário, cortando as comunicações com outros setores e utilizando autoridades para garantir suas demandas:

TABELA 5 – A imposição hierárquica do almoxarifado

Documento	Demanda	Normalmente é endereçado a:	Mas é endereçado a:
19. 12/2010	Solicita 3 funcionários	Gestão de Pessoas	Controladoria
20. 32/2010	Solicita 3 funcionários	Gestão de Pessoas	Controladoria
21. 58/2010	Solicita 3 funcionários	Gestão de Pessoas	Controladoria
22. 38/2010	Solicita vigilância	Setor de Hotelaria	Coordenadoria Administrativa

23. 39/2010	Solicita conserto	Manutenção	Coordenadoria de Materiais
24. 50/2011	Necessidade de uma geladeira para o laboratório	Manutenção	Coordenadoria Administrativa
25. 58/2011	“Vimos informar que o Almoxarifado necessita de 03 auxiliares operacionais”	Gestão de Pessoas	Diretoria
26. 70/2011	Solicita conserto	Manutenção	Coordenadoria de Materiais
27. 71/2011	Ar condicionado para materiais químicos	Manutenção	Coordenadoria de Materiais
28. 73/2011	“Vimos solicitar aquisição de material”.	Unidade de Compras	Coordenadoria de Materiais
29. 6/2015	Compra de material	Unidade de Compras	Enviado a Suprimentos e Compras
30. 65/2016	Melhorias no estacionamento	Hotelaria	Várias chefias
31. 78/2016	Melhorias na estrutura	Manutenção	Divisão Logística
32. 151/2016	Liberação de Recursos Financeiros	Setor Financeiro	Diretoria
33. 24/2017	Liberação de Recursos Financeiros	Setor Financeiro	Gerência Administrativa e Financeira
34. 26/2017	Liberação de Recursos Financeiros	Setor Financeiro	Gerência Administrativa e Financeira
35. 33/2017	Liberação de Recursos Financeiros	Setor Financeiro	Gerência Administrativa e Financeira

Fonte: arquivos do almoxarifado central HC UFPE (2017).

É seguro inferir autoritarismo nas relações interpessoais tanto do almoxarifado como ao almoxarifado. Servidores emitem comunicações que, na verdade, são ordens, “encaminhamentos”.

Trata-se, no entanto, de uma eficácia opressora, que não procura desenvolver relacionamentos no ambiente de trabalho, apenas atingir a uma demanda. Uma situação típica da racionalidade instrumental detalhada por Serva (1997).

Uma eficácia que não mensura o alcance de objetivos, mas a importância das figuras políticas do hospital, pois, como o próximo memorando evidencia, encaminhar os servidores a uma racionalidade não garante o alcance de objetivos.

4.3 Discussão – A racionalidade da expertise

1. Pré-análise: o documento 302/2015 revela uma urgência. Apesar da programação, dos encaminhamentos, surge uma urgência relativa a soluções básicas:

FIGURA 23 – Memorando 302/2015 – Nefrologia

Memo nº 302/2015/Unidade de Nefrologia/UFPE

Recife, 04 de dezembro de 2015.

A [REDACTED]
Unidade de abastecimento HC/UFPE
CC: [REDACTED] (direção administrativa)

Assunto: Falta de solução básica para HD

Prezados, estamos com quantitativo insuficiente de solução básica para HD. No almoxarifado temos apenas 40 galões, o suficiente para os próximos dois dias.

Solicito compra imediata e sugiro troca de soluções ácidas do nosso estoque por básicas de outro serviço (p.ex HBL).

Caso as soluções não cheguem até segunda-feira dia 07/12, haverá interrupção dos procedimentos de hemodiálise no hospital.

Fonte: arquivos do almoxarifado central HC UFPE (2017).

2. Codificação.

A primeira UR analisada é “prezados, estamos com quantitativo insuficiente, temos apenas o suficiente para os próximos dois dias. Caso as soluções não cheguem, haverá interrupção dos atendimentos”. A UR une o início e o fim da comunicação e representa a obrigação do gestor do almoxarifado de comprar um insumo em dois dias.

A UR 2 é “Solicito compra imediata”. Esta é uma frase em que o gestor da nefrologia demonstra que necessita de um tempo de compra urgente.

3. Categorização.

A UR 1 demonstra uma situação de ineficácia em que os gestores não se comunicaram em tempo e houve uma urgência.

Já a UR 2, “solicito compra imediata”, revela que o tempo social dos profissionais de saúde difere do administrativo.

4. Tratamento dos Resultados/Percepção da Unidade de Contexto - UC. As URs denotam ineficácia por causa de falta de comunicação em tempo (RAMOS, 1983).

QUADRO 11 – A busca por um tempo eficaz

Conteúdos	Elementos dos fatos administrativos	Aspectos da Racionalidade Instrumental	Aspectos da Racionalidade substantiva
“Caso as soluções não cheguem, haverá interrupção dos atendimentos”.	Falta de comunicação em tempo	A organização não estimula a comunicação horizontal	O atendimento dos pacientes
Solicito compra imediata	Tempos sociais diferentes	Tempo imposto pelos médicos	Rejeição a tempos padronizados

Fonte: autoria própria (2017).

5. Inferências

O memorando 302/2015 denota falta de comunicação em tempo e uma urgência. Só há estoque de soluções básicas para mais dois dias, o que significa a necessidade de uma aquisição emergencial. O coordenador da hemodiálise é explícito no conteúdo do memorando 302/2015: “caso as soluções não cheguem, haverá interrupção dos atendimentos”. E a interrupção nos atendimentos significa que pacientes com problemas renais correrão riscos.

O tempo é o elemento que desequilibra esta ação. O pouco tempo e a iminência de paralisação dos atendimentos expõem o gestor do almoxarifado a um estresse em que ele tem de escolher entre os fins ou os meios.

Barnard (1938) analisa este tipo de situação em que o indivíduo possui limitadas opções de ação: “as pessoas escolhem se entrarão ou não num específico sistema cooperativo. Esta escolha poderá ser feita na base de 1) intenções, desejos, impulsos do momento e 2) alternativas externas ao indivíduo reconhecidas por ele como válidas” (BARNARD, 1938). No caso em análise, no entanto, fica evidente que 1) as intenções do gestor do almoxarifado não são consideradas e 2) não são apresentadas alternativas ao gestor. Esta falta de opções se deve à urgência médica.

A análise holística dos documentos, perpassando pelo maior número possível de registros, revela que os profissionais de saúde reduzem a discussão para o atendimento do paciente. No entanto, de acordo com as evidências, a aquisição do material é tão importante quanto o atendimento. Sem o insumo, as máquinas de hemodiálise não funcionam. É uma relação simbiótica, interdependente. Os gestores médicos, no entanto, não racionalizam desta forma. Para eles, o atendimento é o fim e as compras de insumos são os meios. Eles desenvolvem uma ética de responsabilidade ao paciente e não consideram que informar o estoque em tempo seja parte desta ação.

A baixa quantidade de material, no entanto, é impossível de ser precisada pelo gestor do almoxarifado. É quando é importante salientar uma observação de Ramos, a de que “matemática é uma ciência da qual a decisão não toma parte” (RAMOS, 1983, p. 15). Quem decide que 40 galões é insuficiente? Quem utiliza o insumo. Se não houver a decisão de que quarenta galões é insuficiente, não haverá esta informação. E como a análise revela, a melhor forma de tomar esta decisão é conjuntamente.

De acordo com Ramos (1983), para estas situações, a resposta é obtida se o elemento aestrutural (soluções) for determinado pelo elemento estruturante (pessoas comunicando o estoque em tempo). O insumo da nefrologia é um elemento aestrutural, “anárquico se deixado

à própria sorte” (RAMOS, 1983, p. 7). São os profissionais que determinam o tempo necessário à nova compra. É a comunicação dos profissionais do ambulatório que qualifica a informação, é estruturante.

Os envolvidos na ação não percebem, mas a falta de comunicação em tempo causa o tempo emergencial. Se tanto o tempo como a comunicação fossem desenvolvidos, o risco desta urgência seria reduzido.

Há ainda divergência entre os tempos das classes profissionais, reforçada pela expressão “solicito compra imediata”. Para médicos, é possível realizar uma compra imediata, mas o gestor administrativo tem consciência dos trâmites das compras e de que terá de adaptar os meios para adquirir o insumo.

Há, no entanto, mérito no conteúdo do discurso médico. Há vasta literatura que critica o tempo das licitações. Este aspecto remete à concepção que os gestores possuem de tempo: ou ele é uniforme e externo ao indivíduo ou ele é único a cada tipo de situação.

Evidencia-se, nos setores que se relacionam com o almoxarifado HC UFPE de 2010 a 2017, outro aspecto substantivo: a rejeição por um tempo homogêneo para todas as ações. O memorando 302/2015, da nefrologia, revela que o tempo da aquisição de um insumo médico deve ser bem mais rápido à aquisição proporcionada pela legislação. As leis de compras públicas utilizam tempos padronizados. Há exceções, mas a lei, na prática, gera longos períodos em um processo licitatório.

O gestor médico solicita a solução básica em dois dias. Dois dias, de acordo com o padrão instrumental, é pouco tempo. Dois dias soterrado, no entanto, pode gerar a morte de uma pessoa, bem como duas horas embaixo da água, dois minutos sob a mira de um revólver... É o contexto que evidencia o tempo, não o tempo em si. Esta relativização temporal é conhecida como tempo social.

Tempos sociais são conceitos já estabelecidos na sociologia das organizações, porém, muitas organizações ainda os desconhecem. “Tempo social é definido como expressão da mudança ou do movimento dos fenômenos sociais em termo de outros fenômenos sociais, tomados como pontos de referência” (RAMOS, 1983, p. 18).

Evidencia-se que é necessário chegar a um consenso sobre este ponto de referência no almoxarifado central do HC UFPE. Há diversas provas documentais desta falta de consenso nos tempos dos setores. Outro exemplo de tempos diferentes é uma solicitação do setor de Traumatologia. O gestor solicita a aquisição de agendas médicas e considera razoável o prazo de dois meses de antecedência.

FIGURA 24 - Comunicação Interna da Traumatologia - 2011

Fonte: arquivos do almoxarifado central HC UFPE (2017).

O gestor da unidade de traumatologia coloca entre vírgulas a expressão “com bastante antecedência” (linha 4), demonstrando que, para ele, este tempo é suficiente. A análise documental de outros pedidos de materiais impressos, no entanto, revela que estes pedidos demoram, em média, de quatro a seis meses para serem atendidos. Portanto, quatro anos antes da solicitação do gestor da nefrologia no memorando 302/2015, já se evidenciava a necessidade de um “ponto de referência” em comum nos tempos médicos e administrativos.

Os documentos, no entanto, revelam que o problema é mais amplo: cada tipo de atividade procura impor seu tempo. Outro exemplo é uma comunicação interna em que um servidor do almoxarifado questiona o fornecimento de água mineral. A comunicação interna é emitida cinco dias após o início do contrato. Neste “curto” período, o servidor do almoxarifado revela problemas e solicita providências à unidade de contratos.

FIGURA 25 – Comunicação Interna 17/2011 – Almoxarifado Central

C.I. Nº 17/2011 - HC/ALMOX.

Recife, 23 de Fevereiro de 2011.

Da Unidade de Almoxarifado

Para: UNIDADE DE CONTRATOS

Assunto: Problemas com a distribuição de Água Mineral

Vimos por meio desta informar que temos tido problemas com a distribuição de ÁGUA MINERAL, cujo fornecimento é feito pela empresa [REDACTED] LTDA, vencedora da última licitação. Na ocasião do procedimento licitatório, reiteramos a necessidade de a empresa vencedora disponibilizar 2 (dois) funcionários para realização da distribuição diária das águas. A empresa, todavia, começou o fornecimento do produto em 18/02/2011, mas não enviou até hoje os dois funcionários conforme o estabelecido; ferindo, portanto, uma das cláusulas do contrato vigente.

O Sr. [REDACTED] consoante contato telefônico com o funcionário [REDACTED] afirmou que mandaria a partir do dia 1º de março um funcionário que deveria auxiliar o outro duas vezes na semana. Todavia, no contrato consta a necessidade de dois funcionários TODOS OS DIAS, mesmo porque vários setores do hospital estão reclamando do atraso na entrega de ÁGUA MINERAL. Esse atraso se deve à sobrecarga do funcionário que realiza a entrega devido à dimensão do HOSPITAL, além do fato de os elevadores pararem de funcionar constantemente.

Solicitamos que seja tomada uma posição o mais breve possível, a fim de acabar com os transtornos ocorridos e evitar maiores problemas.

Atenciosamente,

Fonte: arquivos do almoxarifado central HC UFPE (2017).

Cinco dias não necessariamente representam pouco tempo. O servidor detalha aspectos estruturais – as dimensões do hospital, a necessidade de dois funcionários na entrega, e a quebra de elevadores - como justificativa à petição. Constata-se a necessidade de um ponto de referência temporal entre o fornecedor da água mineral e o almoxarifado.

O tempo homogêneo, no entanto, é defendido pela unidade de contratos, que solicita ao setor de suprimentos, portanto, aos quatro almoxarifados, pois este setor chefia aos almoxarifados, que deem entrada de material no sistema com a data efetiva de recebimento.

FIGURA 26 – Memorando 76/2015 – Unidade de Contratos

Memo nº 76/2015/UC/UFPE

Recife, sexta-feira, 17 de abril de 2015.

As Suas Senhorias, os Senhores

Setor de Suprimentos
Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares

Assunto: Sistema

Considerando que a Unidade de Contratos necessita utilizar informações constantes do Sistema [REDACTED] no que diz respeito à data de recebimento de Material.

Considerando que esta informação é imprescindível para a contagem de prazo para eventual aplicação de penalidade a fornecedores em desconformidade contratual.

Vimos solicitar desse Setor verificar a possibilidade de, no momento da alimentação do Sistema [REDACTED] considerar como DATA DE RECEBIMENTO, a data da efetiva entrada física do material nesta Instituição.

Atenciosamente,

Fonte: arquivos do almoxarifado central HC UFPE (2017).

Este documento revela que há conflitos no tempo da unidade de contratos para com os almoxarifados. O chefe da unidade utiliza letras capitulares para simbolizar a irritação em cadastrar a data de recebimento em dias diferentes aos da “efetiva entrada física”.

Por este documento, infere-se com segurança que, em inúmeras ocasiões, a entrada no sistema não coincidiu com a data de entrega do material e este fato gera repercussões contratuais. A UR “efetiva entrada física” denota ainda adoção do tempo externo, físico.

Para Ramos (1983), o elemento estruturante que alcança o consenso entre tempos sociais distintos é a comunicação, elemento já evidenciado como falho nas relações do setor, por causa, principalmente, de um autoritarismo organizacional também evidenciado neste caso. Mesmo sendo uma unidade, portanto igual hierarquicamente, há uma postura de imposição. A unidade de contratos se impõe como superior por estar diretamente envolvida ao cumprimento de contratos. Trata-se de mais uma racionalidade detectada, a “racionalidade da expertise”.

É uma racionalidade institucionalizada, nada a regula, mas os documentos registram sua existência. No memorando 76/2015, a unidade de contratos procura afinar a instituição ao

tempo dos contratos, mas o tom do documento é autoritário e o autoritarismo se justifica pela expertise, pelo conhecimento técnico da matéria. Esta é a forma como os setores administrativos se impõem no local. Eles não podem reivindicar que prestam um atendimento médico, mas reivindicam uma especialidade técnica, uma experiência empírica. E esta é a forma que o almoxarifado encontra de também se impor.

Em 2017, o gestor do almoxarifado define nova forma de entrega de materiais. Ele, no entanto, não dialoga com quem recebe os produtos, como atesta o memorando 31/2017:

FIGURA27 – Memorando circular 31/2017 – Almoxarifado Central

Memo CIRCULAR nº 31/2017Almox/HC

Recife, 22 de fevereiro de 2017

DA : Unidade de Almoxarifado

PARA : TODAS AS UNIDADES DO HC/EBSERH/UFPE

Assunto: Novo modelo de Requisição de Material

Informamos que, a partir de 06/03/2017, **só serão recebidas na unidade de almoxarifado requisições de material (RM) digitalizadas e com o código HC dos materiais solicitados.** Um catálogo de itens estará disponível na área de trabalho para consulta e poderá ser solicitado o envio do arquivo através do e-mail: [REDACTED]

Também enviaremos por e-mail um relatório informando o código de cada setor do hospital e um modelo de RM, que deverá ser preenchido conforme instruções abaixo.

REQUISIÇÃO DE MATERIAL
UNIDADE DE ALMOXARIFADO

Nº DA RM: (Para preenchimento do Almox)

SETOR REQUISITANTE/ANDAR: _____

CÓDIGO DO SETOR: _____

ITEM	CÓD HC	MATERIAL	APRES.	QUANTIDADE	
				REQUISITA DA	ATENDIDA

MATERIAL REQUISITADO EM: _____ ASSINATURA/MATRÍCULA: _____	CHEFE ALMOXARIFADO EM: _____ ASSINATURA/MATRÍCULA: _____	RESPONSÁVEL CONTROLE EM: _____ ASSINATURA/MATRÍCULA: _____	MATERIAL RECEBIDO EM: _____ ASSINATURA/MATRÍCULA: _____
--	--	--	---

Sequência dos materiais solicitados. Informar o código HCI!

Não preencher esse campo!

Buscar o código do setor na "RELAÇÃO DE SETOR ORGANIZACIONAL" Será a numeração alfanumérica a esquerda do nome

A RM deverá estar devidamente assinada e datada pelo solicitante. Informar o SIAPE do solicitante!

A entrega dos materiais está condicionada a conferência e assinatura (com SIAPE) do receptor!

Para localizar o código do material desejado ou o código de cada setor, sugerimos utilizar o comando CTRL + "F" e buscar pelo nome. **Em caso de dúvidas para localizar o material desejado ou quanto ao preenchimento da RM, favor entrar em contato através do e-mail:** [REDACTED]

Lembramos que a entrega dos materiais será feita diretamente no setor solicitante, ficando vedada a dispensação no momento da entrega da RM. Reforçamos ainda que a entrega dos materiais está condicionada à conferência e ao recebimento desses materiais por servidor do setor solicitante, devendo constar na RM a assinatura e o SIAPE do responsável pelo recebimento.

Contamos com vossa colaboração e estamos à disposição para quaisquer esclarecimentos.

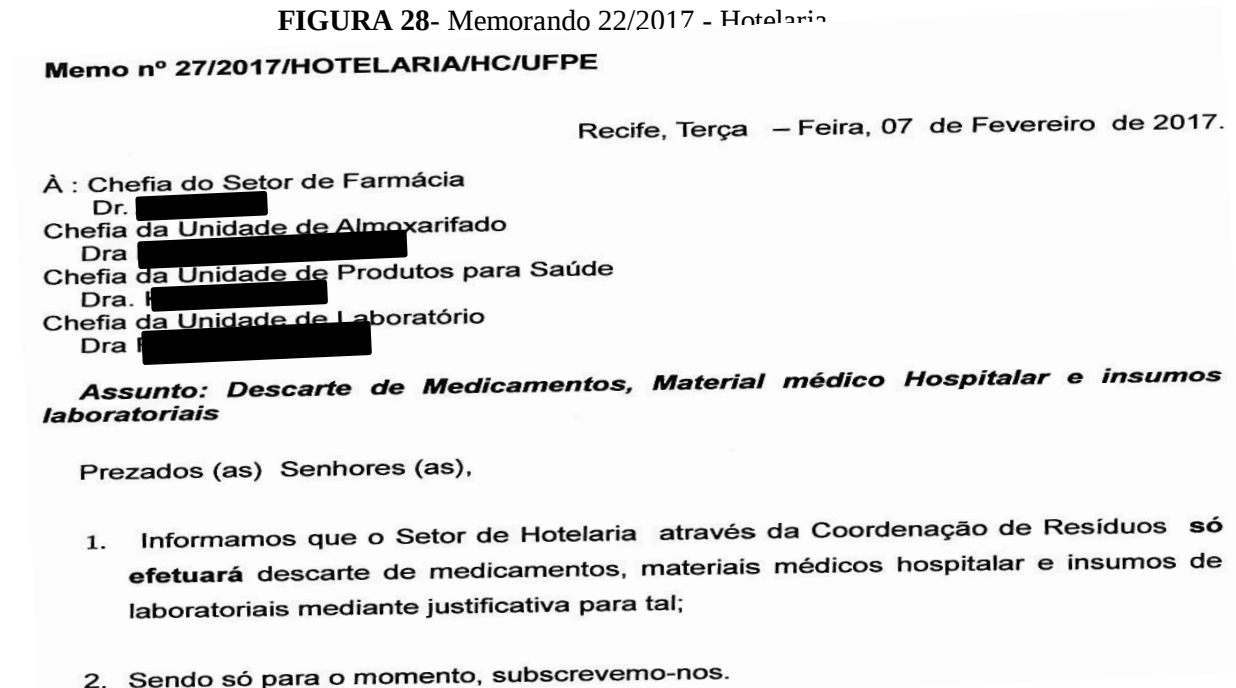
Atenciosamente, _____

Fonte: arquivos do almoxarifado central HC UFPE (2017).

Esta comunicação estabelece novas regras das entregas do setor através de termos como "só serão recebidas requisições de materiais digitalizadas" e o "modelo deverá ser preenchido conforme instruções". Assim como foi encaminhado no memorando 42/2015, o almoxarifado "instrui" os setores do setor e "veda" formas de entrega diferentes. Não há uma

busca por diálogo, não é uma ação democrática, conjuntamente construída, mas realizada de acordo com a vontade do gestor do almoxarifado. Percebe-se que o setor replica o autoritarismo que sofre. Como é o gestor que lida com materiais, o chefe do almoxarifado impõe uma nova forma de trabalho de maneira idêntica à unidade de contratos no memorando 76/2015. A expertise legitima estes dois movimentos e legitima ainda um terceiro fato registrado nos documentos:

FIGURA 28- Memorando 22/2017 - Hotelaria



Fonte: arquivos do almoxarifado central HC UFPE (2017).

Neste memorando, o gestor da hotelaria comunica-se com todos os almoxarifados e a UR “só efetuará descarte de medicamentos, materiais médicos hospitalar e insumos de laboratoriais mediante justificativa” é uma evidência segura de que materiais são descartados rotineiramente.

O setor de hotelaria encaminha o memorando aos almoxarifados, o que expõe que este gestor entende que apenas os gestores dos almoxarifados têm responsabilidade com estes materiais. As evidências, no entanto, contradizem esta certeza. Há produção documental de 2010 a 2017, evidenciando descartes e questionando se apenas os chefes de almoxarifado devem ser responsáveis pelos descartes de materiais:

TABELA 6 – Descartes de Materiais

Documentos	Conteúdos
------------	-----------

1. Memo 22/2015 Almoxarifado à Gerência Administrativa	Informa a data que assumiu a chefia e fornece lista de materiais que venceram. Informa materiais que foram descartados por não se conseguir doação e sugere abertura de sindicância.
2. 76/2015 Almoxarifado à Gerência Administrativa	“Solicitamos adequado descarte e sindicância”.
3, 177/2015 Almoxarifado à Gerência Administrativa	“Solicitamos adequado descarte e sindicância”.
4. 48/2016 Almoxarifado à Divisão Logística	“Solicito descarte de materiais”.
5. 145/2016 Almoxarifado à Divisão Logística	“Solicito adequado descarte a materiais que antecedem ao início de minha gestão. Provavelmente não foi possível utilizá-los por redução da demanda”.
6. 32/2017 Almoxarifado a Divisão Logística	Autorização para doação. Material não foi utilizado no setor por diminuição do consumo.
7. 70/2017 Almoxarifado à Nefrologia	“Solicita autorização para descartar itens, bem como requeremos posicionamento sobre a não utilização em tempo hábil”.
8. 72/2017	Material Vencido

Fonte: arquivos do almoxarifado central HC UFPE (2017).

Os documentos revelam que há duas formas básicas do material se tornar inútil. Ou os equipamentos são trocados ou houve alteração na demanda do material. O conteúdo dos memorandos revela que, para os gestores, o mais importante nesta discussão é de quem é a responsabilidade destes descartes. Descartar materiais é um exemplo de ineficácia de suprimentos, evidencia ineficácia do gestor do almoxarifado. O chefe do almoxarifado, entretanto, não tem como saber a demanda do setor médico. Um gestor percebe os riscos a sua gestão e cria formas de responsabilizar também aos médicos. Ele é incisivo com um dos gestores médicos, produz um memorando com conteúdo explícito:

FIGURA 29 - Memorando 70/2017 – Almoxarifado Central

Memo nº 70/2017/UA/HC/UFPE

Recife, segunda-feira, 15 de maio de 2015

À Senhora

Chefe da Unidade de Nefrologia/Diálise Peritoneal

Assunto: Acessórios de Diálise Peritoneal

Verificamos que 40 volumes de acessórios (entre equipos para drenagem para diálise peritoneal automatizada Baxter e equipos cassete para DPA com cicladora 3 entradas Baxter) tiveram suas validades expiradas.

Solicitamos autorização para realizar o descarte dos itens já citados, bem como requeremos posicionamento sobre a não utilização destes em tempo hábil.

Fonte: arquivos do almoxarifado central HC UFPE (2017).

Há um erro de digitação, a data é de 2015, quando deveria ser de 2017, mas o importante é que o documento exemplifica toda a problemática dos descartes de materiais. O segundo parágrafo possui uma importante sentença: “Solicitamos autorização para realizar o descarte dos itens, bem como requeremos posicionamento sobre a não utilização em tempo hábil”.

É um movimento contraditório. O gestor se coloca como inferior hierarquicamente no começo do parágrafo com a UR “solicitamos autorização” e ao mesmo tempo se impõe, requer “posicionamento sobre a não utilização”.

O Almojarifado e a Nefrologia são unidades, não faz sentido solicitar autorização. Faz ainda menos sentido quando se percebe que os materiais já tiveram suas validades expiradas. Entretanto, a expertise médica é sentida e o gestor do almojarifado solicita autorização. Ele reconhece o gestor médico como perito na utilização daquele produto. Porém, na mesma ação, ele questiona esta expertise. Se o médico possui uma expertise, por que não utilizou o insumo em tempo? Questiona o gestor do almojarifado.

O que ocorre nestes casos de descarte é um vácuo, uma lacuna de responsabilidade. O gestor médico assume a responsabilidade de atender aos pacientes e o gestor do almojarifado assume a responsabilidade de estocar o material, nenhum dos dois assume a responsabilidade do consumo no prazo e esta falta de responsabilização faz sentido. Os documentos evidenciam quebras de equipamentos e reduções e aumentos de demandas. Nenhum dos dois gestores pode assumir a responsabilidade de consumo no prazo pelo fato de haver elementos imprevisíveis a ambos. Entretanto, há um movimento simples que resolveria a questão, mas não é realizado pelos gestores: eles têm de se comunicar. Os motivos dos descartes são ocultos até o gestor da nefrologia os esclarecer de forma manuscrita no mesmo memorando:

FIGURA 30 - resposta do gestor da nefrologia ao descarte

Autorizo o descarte, uma vez que, encontram-se fora da validade. Ressalto que o valor pago pelos kits de DPA independe do número de equipo e assim até 30 unidades sem justificativa e que os pacientes que fazem DPA no ambiente hospitalar, faz em esquema de DPI (apenas 3 vezes por semana), gerando assim excedente de materiais que

na bolsa de soluções. Os pacientes que fazem parte do programa de diálise peritoneal recebem o kit completo em suas residências, desta forma, a doação ou empréstimo tornam-se desnecessárias em condições normais.

Fonte: arquivos do almoxarifado central do HC UFPE (2017).

O gestor da nefrologia escreve:

Autorizo o descarte, uma vez que encontram-se fora da validade. Ressalto que o valor pago pelos kits de DPA independe do número de equipo cassete até 30 unidades/ sem justificativa que os pacientes que fazem DPA no ambiente hospitalar, fazem esquema de DPI (apenas 3 vezes por semana), gerando assim excedente de materiais nas bolsas de soluções. Os pacientes que fazem parte do programa de diálise peritoneal recebem o kit completo em suas residências, desta forma, a doação ou empréstimo tornam-se desnecessárias em condições normais (resposta manuscrita do memorando 70/2017, almoxarifado central HC UFPE).

Embora com uma redação truncada, é possível compreender desta comunicação que o atendimento médico gera um “excedente de materiais nas bolsas de soluções”. A preocupação do médico é substantiva, social. Ele põe o atendimento do paciente acima do valor financeiro.

Este fato, entretanto, só é possível de ser esclarecido se os gestores se comunicarem. Descartes então, não são, necessariamente, exemplos de ineficácia.

A “racionalidade da expertise” é aquela na qual o médico impõe sua qualificação e o gestor administrativo impõe sua especialização na tarefa. Ambas solicitam a anulação daqueles a quem comunicam. O gestor da nefrologia “encaminha” o gestor do almoxarifado no memorando 42/2015, e o almoxarifado “instrui” a todos os setores do órgão a obedecer suas determinações no memorando 31/2017. Ambas impõem tempos e não estimulam comunicação.

É uma eficácia, no entanto, que se não for dosada por aspectos substantivos, se volta contra ela mesma e não expõe expertise, mas imperícia de gestores médicos e administrativos.

Expertises possuem aspectos substantivos. O médico utiliza sua expertise para salvar vidas, gestores utilizam suas expertises para melhorar processos. A expertise, no entanto, pode ser utilizada de forma política. A eficácia da expertise utilizada de forma instrumental é outra eficácia deslocada. Sua mensuração é: quanto menos diálogo houver, mais ela conseguiu impor uma expertise.

E o próximo memorando que retrata a situação central desta análise expõe que o gestor do almoxarifado se dispõe a ser um homem operacional, que obedece à expertise médica e

que está disposto a suprimir suas convicções. Um sacrifício tido como necessário pelos setores que se relacionam com o almoxarifado.

4.4 Discussão – A racionalidade urgente

1. Pré-análise: identificação do documento. O quarto documento do caso central da análise é o memorando 180/2015, enviado pelo gestor do almoxarifado em resposta à superintendência, à direção do hospital:

FIGURA 31 – Memorando 180/2015 – Almoxarifado Central

Memo nº 180/2015-Almox/HC Recife, 14 de dezembro de 2015

À Superintendência
Att.: Dr. [REDACTED]

Assunto: Resposta ao Memo nº 305/2015 de 10/12/2015

Prezado Senhor,

Em resposta ao Memo supracitado (cópia anexa), esclarecemos o seguinte:

Em virtude da grande disparidade entre a média de consumo mensal fornecido pelo Sistema [REDACTED] (1452 galões) e a quantidade informada pela Unidade de Nefrologia (4000 galões), ainda não conseguimos ajustar uma quantidade condizente com a real necessidade consumida;

Com o fim da vigência do último contrato de aquisição de solução básica em 15/08/2015 (Processo 23076.024234/2014-78), o qual não conseguimos empenhar todo o saldo por questões financeiras, ficamos aguardando o pregão da sede (EBSERH) em fase de homologação, e a conclusão do nosso novo pregão. O primeiro foi fracassado e o segundo só foi homologado em 03/12/2015;

Contudo informamos que já temos empenhados 6860 galões, dos quais 1000 galões, decorrente de uma adesão feita por nós, para serem entregues hoje (14/12/2015). Para a manutenção das atividades no período de 07 a 15/12/2015 já tomamos emprestado 300 galões de outras instituições, de forma que não houve interrupção no fornecimento.

Fonte: arquivos do almoxarifado central HC UFPE (2017).

2. Codificação.

A primeira UR a ser destacada é o primeiro parágrafo da comunicação. Trata-se de uma UR oposta à do memorando 21/2015, dedica-se a criticar o sistema.

O segundo parágrafo explica os problemas administrativos enfrentados, o gestor se autoconserva.

E a última UR também coincide com o último parágrafo: o gestor revela o que fez para adquirir o material em tempo, expõe uma “eficácia urgente”.

3. Categorização.

A UR 1 faz menção à estrutura do hospital, ao sistema de computação. Enquanto no memorando 21/2015, a racionalidade do gestor detalhava o sistema, no memorando 180/2015, ele admite que “ainda não conseguimos ajustar uma quantidade condizente com a real necessidade consumida”, evidenciando uma distância entre o sistema e o real.

A UR seguinte é uma explicação administrativa da demora na aquisição. Trata-se de uma racionalidade funcional, o gestor se autoconserva (ADORNO, HORKHEIMER, 1985) ao explicar os motivos da demora e aponta possíveis responsáveis. Ele registra o que fez, que é um homem operacional focado no objetivo da organização.

Na terceira UR destacada, o terceiro parágrafo, o gestor explicita que flexibilizou os meios para atingir os fins, que age sob a ética da responsabilidade e atingiu ao fim. O gestor documenta uma eficácia urgente.

4. Tratamento dos Resultados/Percepção da UC – Unidade de Contexto. Pressionado para que o setor de nefrologia não parasse, o chefe do almoxarifado age sob o princípio do fim justifica os meios, desenvolve a ética da responsabilidade e registra um tipo de racionalidade:

QUADRO 12 – A racionalidade urgente

Conteúdos	Elementos do fato administrativo	Aspectos da Racionalidade Funcional/Instrumental	Aspectos da racionalidade substantiva
Detalhamento do sistema computacional	Precariedade de pessoas no sistema	Foco no sistema	
Responsabilização		Autoconservação	
Exposição de como adquiriu o produto	Sociedade global – Hospitais emprestam as soluções	Adesão e empréstimo	O atendimento aos pacientes

Fonte: autoria própria (2017).

5. Inferências

O gestor tem de explicar à superintendência porque ocorreu uma urgência e passa a racionalizar funcionalmente, primeiramente elencando uma série de fatores e atores responsáveis pela urgência.

O fator que aponta é o elemento estrutural, o sistema. O gestor muda a postura que adotou no memorando 21/2015 e agora questiona a lógica do sistema, detalha que há “grande disparidade entre a média de consumo mensal fornecido pelo Sistema (1452 galões) e a quantidade informada pela Unidade de Nefrologia (4000 galões)” (memorando 180/2015, linhas 2 a 5).

Após a urgência, o gestor percebe a necessidade de complementação do sistema, percebe a distância entre o sistema e o “real”, que o sistema é “uma “aliança em distintos níveis, (humanos e não-humanos, sociais e técnicos), pontos, nós, vínculos obrigatórios que se formam” (MARQUES, 2007) ⁴. É obrigatório ter um sistema de gerenciamento de insumos para lidar com os milhares de materiais, porém, o passo racional seguinte, instrumental ou substantivo, é perceber que a realidade é traduzida pelos agentes, não pelo sistema.

O distanciamento humano, entretanto, é evidente no uso de duas palavras. O gestor utiliza as expressões fornecida e informada. De acordo com o contexto, informar é mais valioso que fornecer, porém, o chefe do almoxarifado prefere o fornecimento da informação pelo sistema e o resultado é que não consegue “ajustar uma quantidade condizente com a real necessidade consumida” (memorando 180/2015, linha 4).

Após os fatores não-humanos e técnicos, o gestor do almoxarifado gasta todo o segundo parágrafo na busca por responsáveis humanos e sociais e aponta as dificuldades financeiras, bem como a demora do processo em outros setores do órgão, o ambiente instrumental/funcional cria uma situação de rivalidade entre todos os gestores.

A maior parte do conteúdo do autor do memorando 180/2015 são atos de sobrevivência, atos primários, enquanto ciência reflete elevados índices de racionalização (ADORNO, HORKHEIMER, 1985), o que implica que a Administração praticada nesta ação é básica. Não se percebe os reais motivos da urgência ou formas de prevenção à mesma.

No último parágrafo, no entanto, o gestor revela a racionalidade, evidencia que adotou o princípio do fim que justifica os meios: “temos empenhados 6860 galões, dos quais mil decorrentes de uma adesão feita por nós. Tomamos emprestado 300 galões de outras instituições”⁵. Para o gestor, o atendimento justifica os meios da adesão e do empréstimo.

⁴ Marques (2007) detalha a relação entre elementos humanos e não-humanos de forma interessante a esta pesquisa. Seu problema não é gestão, mas a forma como trata este problema é aplicada nesta análise para evidenciar a abordagem técnica e não-humana do gestor do almoxarifado.

⁵ Adesão é quando um órgão público “pega carona” na licitação de outro, uma prática evitada, visto que é uma ação de outrem, mas que ocorre no serviço público com frequência, bem como o empréstimo, outra prática evitada, mas igualmente comum.

Surge então um dilema central à discussão. Weber pronuncia que: “não é possível, se jamais se fizer qualquer concessão ao princípio segundo o qual os fins justificam os meios, decretar, em nome da moral, qual o fim que justifica um meio determinado” (WEBER, 1974) e o contexto revela que o gestor não conseguiria realizar a compra se não desenvolvesse uma ética da responsabilidade à organização e aos pacientes.

No entanto, o que o sociólogo alemão não desenvolve é o aspecto ao qual Ramos (1983) se dedica. Esta análise exemplifica a ideia guerreirista considerando que a necessidade de uma compra urgente poderia ser minimizada se houvesse comunicação, melhores relações interpessoais na organização, o que põe em xeque a necessidade de recorrer à ética da responsabilidade. A eficácia do consumo dos materiais laboratoriais registrada no memorando 38/2017 é a maior evidência. Estreitando o relacionamento, os setores garantem a eficácia sem passar por uma situação de compra emergencial ou descartes de materiais.

O estreitamento de relações, no entanto, é rebatido por gestores que não veem praticidade nas ideias substantivas. O pragmatismo foi um impasse por um bom tempo nas ideias sobre racionalidade substantiva. Serva (1997), no entanto, se dedicou a este problema e constatou duas empresas lucrativas e substantivas. Nelas, a ética individual, valores emancipatórios e interrelações pessoais, são estimuladas, o que prova que não é necessário um foco no fim para alcançar metas. Aspecto idêntico é encontrado nesta análise: o reforço de características substantivas invalida a necessidade de só visualizar os objetivos em uma ação. A eficácia tanto de consumo como de validade evidenciada no memorando 38/2017 prova que a eficácia pode ser substantiva.

O foco no fim, no entanto, é expresso pelo gestor do almoxarifado no memorando 180/2015 quando ele menciona que “não houve interrupção no fornecimento”. Na visão deste gestor, o almoxarifado foi eficaz, a comunicação foi em tempo. A racionalidade funcional é objetiva, material. O que pode ser visto e tocado são as soluções adquiridas. Os outros aspectos, por serem imateriais, intangíveis, não existem. O que importa é que o material foi adquirido.

Este gestor evidencia uma racionalidade funcional tal como Ramos (1983) detalha: “na racionalidade funcional não se aprecia a qualidade intrínseca das ações, mas o seu maior ou menor concurso, numa série de outros, para atingir um fim preestabelecido, independentemente do conteúdo que possam ter as ações” (RAMOS, 1983, p. 39). O gestor do almoxarifado não se importa com a qualidade da ação, mas que atingiu ao fim. Ele minimiza o concurso, o risco de ineficácia, para demonstrar que é um homem operacional, garante o alcance dos fins da organização.

Este gestor expõe uma “racionalidade urgente”, uma racionalidade que ocorre quando os gestores utilizam a palavra urgente como um gatilho para a ética da responsabilidade. Urge aos gestores e servidores agir para garantir o atendimento dos pacientes. Nos documentos analisados, a UR urgente está presente em diversos documentos, tanto emitidos como recebidos.

Em todo o período analisado, há a reincidência da palavra “urgente” em dezoito documentos, expressada tanto pela palavra urgência como emergência, a começar por 2010, quando o Serviço de Pediatria solicita “aquisição em caráter emergencial” ao almoxarifado:

FIGURA 32 – Comunicação Interna de 2010 - Pediatria



Hospital das Clínicas
UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
Av. Prof. Moraes Rego, S/N – Cidade Universitária – Recife -PE
CEP: 50670-901 – Tel: 2126-3691

COMUNICAÇÃO INTERNA

Recife, 09 de Julho de 2010.

Do: Ambulatório de Pediatria
Ao: Almoxarifado

Assunto: Requisição de Material

Solicito a aquisição em caráter emergencial do material abaixo discriminado:

<i>Material</i>	<i>Quantidade</i>
Gráfico peso e estatura 2 a 20 anos menino	200/mês
Gráfico peso e estatura 2 a 20 anos menina	200/mês
Gráfico peso e estatura 0 a 36 meses menino	200/mês
Gráfico crescimento 0 a 2 anos menina	200/mês
Justificativa: Acompanhamento do crescimento das crianças atendidas.	

<i>Material</i>	<i>Quantidade</i>
Orientação cirurgica Pediatria	500/mês
Justificativa: Orientação pré-operatória de cirurgia pediátrica.	

Fonte: almoxarifado central HC UFPE (2017).

A UR “orientação pré-operatória de cirurgia pediátrica”, acrescenta tensão à ação. A CI detalha que a demanda é emergencial e o gestor do almoxarifado tem de lidar com a questão em tempo reduzido.

E a última comunicação recebida pelo setor com caráter urgente no período analisado é o memorando 54/2017, da unidade transfusional, que solicita urgentemente correções em um formulário impresso:

FIGURAS 33 e 34 – Páginas 1 e 2 do memorando 54/2017 – Unidade Transfusional

A Sua Senhoria,
 [REDACTED]
 Chefe da Unidade de Almoxarifado.

Assunto: Formulários da Unidade Transfusional.
URGENTE.

Conforme legislação em Hemoterapia (Portaria nº 158/MS/2016 e RDC nº 34/ANVISA/2014) toda solicitação de transfusão e/ou de reserva de sangue e hemocomponentes deve ser feita por médico, em formulário específico que contenha itens determinados por essas legislações, visando à segurança do paciente e à qualidade do atendimento hemoterápico.

Para a hemovigilância, se faz necessária a notificação dos incidentes e reações transfusionais também em formulário específico com obrigatoriedade de itens definidos pela ANVISA.

Informo que:

1. Esses formulários contém “frente” e “verso” que devem ser preservados ao serem feitas cópias.
2. As cópias devem ser legíveis para que não levem à possível omissão de preenchimento de dados obrigatórios pelo médico assistente.
3. O formulário com o nome de **Solicitação de Transfusão de Sangue – STS** é utilizado em todas as clínicas e setores para solicitação de transfusão e de reserva de sangue para cirurgias (pode entrar na cota de 1.000/mês, com controle de cópias conforme a demanda para evitar gasto de papel e tonner).
4. O **formulário de Notificação de Incidentes Transfusionais – FIT** é utilizado em menor quantidade e somente quando o paciente apresenta alguma reação à transfusão (sugerimos cerca de 15/mês em cada setor onde há atendimento transfusional, com controle de cópias conforme a demanda para evitar gasto de papel e tonner).
5. Conforme já feito em anos e décadas anteriores e atendendo a Sua solicitação, envio, em anexo, **modelos de STS e FIT (atualizados conforme a legislação vigente em 2017) dos quais devem ser feitas cópias pertinentes** para a devida distribuição.
6. Mais uma vez, entraremos em contato com a Chefia da Copiadora e do NAA para divulgar essas normas e para que os formulários sejam reproduzidos conforme a legislação e as boas práticas com distribuição pertinente.

Solicito a V. Sª.:

1. Autorizar o recolhimento de todos os formulários ilegíveis, com ausência de dados impressos no verso e com versões antigas e diferentes dos modelos em anexo, o mais breve possível.
2. Divulgar essas normas para os profissionais envolvidos no controle e distribuição das cópias dos referidos formulários.
3. Autorizar o não recebimento e a não distribuição de cópias não conformes de STS e de FIT.

Desde já, agradeço.

Fico ao dispor para quaisquer esclarecimentos que se façam necessários.

Fonte: arquivos do almoxarifado central HC UFPE (2017).

Para o gestor da unidade transfusional, é urgente recolher formulários que não estão de acordo com as normas, formulários armazenados no almoxarifado. Ele informa a importância dos formulários em seis tópicos e realiza três solicitações urgentes ao almoxarifado em mais um exemplo da “racionalidade urgente”. E há diversos exemplos desta racionalidade no período:

TABELA 7 - memorandos urgentes recebidos pelo almoxarifado

Documento	Conteúdos
1. CI de 2010 – Pediatria	Solicita materiais pré-operatórios
2. CI 176/2010 – Esterilização	Solicita material em caráter de urgência
3. 74/2013 Esterilização	“Solicitamos, em caráter de urgência, aquisição de insumo. A falta impedirá a lavagem dos instrumentais nos procedimentos cirúrgicos”.
4. 94/2013 Esterilização	Seis dias após, a mesma situação, o gestor informa: “o estoque e que só atenderá o dia de hoje. A falta do insumo acarretará a suspensão dos serviços”.
5. 94/2013 Esterilização	Utilizam a mesma numeração. Informa que estão sem detergente Solicita a aquisição em caráter de urgência.
6. 120/2013 Esterilização	Novamente, a falta de detergente enzimático, utilizado para lavagem de materiais cirúrgicos.

7.	148/2013 Esterilização	Praticamente as mesmas sentenças informando pouco detergente.
8.	193/2013 Esterilização	CI para vários setores informando a necessidade de compra de vários insumos em caráter de urgência.
9.	CI s/n 2013 – Endoscopia	Também relata a falta de detergente enzimático
10.	Memorando 17/2015 –Clínica Médica	Compra urgente de material –“Os atendimentos estão comprometidos”
11.	Memorando 302/2015- Nefrologia	“Se o insumo não for adquirido em dois dias, os atendimentos irão paralisar”
12.	Memorando 08/2017 CCIH	Informa inadequações. “Solicitamos recolhimento com compra emergencial de substituto. Antes da compra, deverão ser enviadas amostras para testagem para CCIH”.
13.	18/2017 - Unidade Transfusional	Solicita Detergente Alcalino. URGENTE. Explica a necessidade em negrito. Solicitamos aquisição o mais breve possível.
14.	22/2017 – Unidade Transfusional	Solicita insumos em caráter urgente
15.	51/2017 – Unidade Transfusional	Solicita insumos em caráter urgente
16.	54/2017 – Unidade Transfusional	Solicita um formulário urgentemente
17.	60/2017 – Unidade Transfusional	Solicita insumos em caráter urgente
18.	51/2017 – Esterilização	Solicita material urgente
19.	52/2017 – Esterilização	Solicita material urgente

Fonte: arquivos do almoxarifado central HC UFPE (2017).

O destaque destes pedidos é o setor de Esterilização. Dos dezenove pedidos urgentes, nove são do setor. Destaca-se também que o gestor do setor é o mesmo durante o período analisado, denotando uma postura de tentar acelerar a ação do almoxarifado através da UR urgente. Destaca-se ainda que dos nove memorandos enviados pelo setor de esterilização solicitando materiais, oito são endereçadas também a superiores hierárquicos, transformando os servidores do almoxarifado em homens-ninguém.

Entretanto, o almoxarifado também se vale da UR “urgente”. O setor reage e também utiliza a UR para acelerar a ação:

TABELA 8 – as urgências do almoxarifado

Documento	Conteúdos
7/2011 – à Manutenção	URGÊNCIA – <u>inspeção de órgão especializado</u> para impedir a entrada de felinos, dejetos próximos de produtos médico-hospitalares, evitar contaminação
21/2011 Almoxarifado/Gestão de Contratos	– Informa problemas no fornecimento de água mineral por uma empresa, devem como na presença dos dois funcionários garantidos em contrato. Informa quatro setores que ficaram sem água, berçário, UTI, Colposcopia e Dermatologia: “aguardamos URGENTE posição, pois sabemos que os

	transtornos só vão aumentar”.
5/2011- AAlmoxarifado à gestão de Contratos	“Reforço, como em todos os memos, a necessidade de dois funcionários diários, para entrega de água, o não cumprimento desta cláusula contratual acarreta atrasos, considerando a abertura dos novos setores. Solicitamos uma posição urgente deste setor”.
CI 73/2011 Almoxarifado à Coordenação de Material	O almoxarifado também solicita material em caráter de urgência
58/2015 à Hotelaria	Solicitamos intervenção urgente no sentido de inibir estacionamento de automóveis na área de acesso ao desembarque, frequentes transtornos, os caminhões não têm como desembarcar os materiais por não terem acesso à plataforma.
65/2016 à Hotelaria e Divisão de Logística	Problema recorrente, cita o memo anterior. “As soluções apresentadas não surtiram efeito. Por muito pouco, o abastecimento de água seria interrompido em véspera de feriado. Recomendamos isolamento da área com correntes”.
180/2015 Superintendência	à Detalha os procedimentos administrativos em uma urgência
35/2016 – a Suprimentos	Aquisição emergencial de copos
78/2016 à Divisão de Infra Estrutura e Logística	“A Unidade de Almoxarifado é a porta de entrada para parte significativa de todos os materiais recebidos no HC. Mesmo com tamanha importância, a unidade segue vulnerável em termos de segurança e conta com estrutura física inadequada. Solicito com urgência a instalação de Câmeras e portões eletrônicos”. Ressalta que parte dos materiais está na lavanderia, local de livre acesso
94/2016 – ao setor de suprimentos	Compra emergencial xilol
151/2016 à Divisão de Infra estrutura e Logística	Aquisição com urgência de 100 novos estrados (paletes). Informa que a quantidade atual é insuficiente para material do almox e UPS. Salientamos que fomos notificados pelo Controle Interno, visto que os garrafões de água são acondicionados diretamente no chão, indo de encontro à lei.
12. 52/2017 – ao Setor Financeiro	Conforme pedido do laboratório, solicito liberação de recurso emergencial

Fonte: arquivos do almoxarifado central HC UFPE (2017).

O setor utiliza a UR urgente como ferramenta administrativa da mesma forma que os setores que o acionam. Ele é acionado de forma urgente por dezenove ocasiões e aciona a outros setores de forma urgente em 11 oportunidades e detalha como uma urgência foi sanada no documento 180/2015.

Outra descoberta importante é que cinco das onze urgências tratam da estrutura do local. A estrutura do almoxarifado é o problema mais urgente, na interpretação dos servidores do almoxarifado.

A racionalidade do gestor do almoxarifado que produz o memorando 180/2015 é uma “racionalidade urgente”, mas também se enquadra na tipologia da “racionalidade do homem-

ninguém”. Ele procura, em todo o conteúdo do documento, explicar suas intenções e que é um homem operacional, se adaptou à urgência.

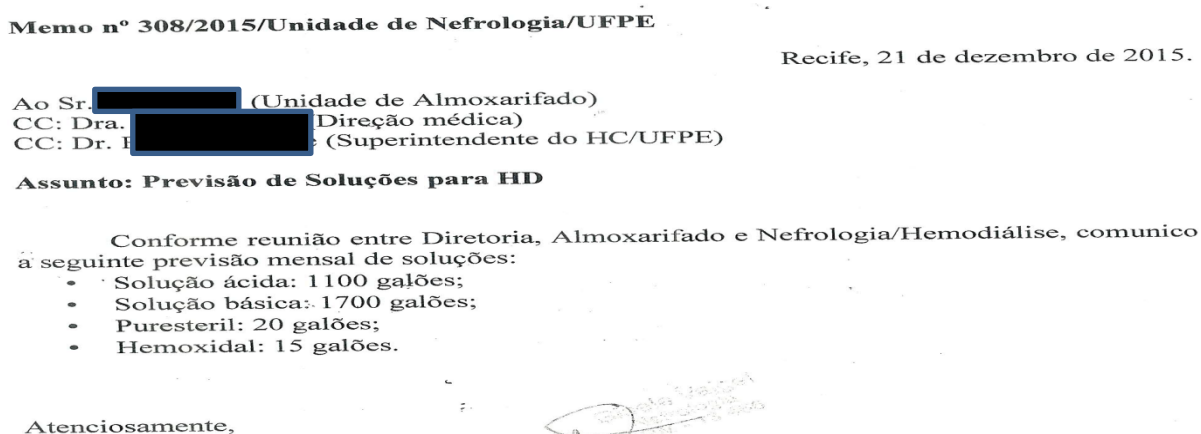
No entanto, à organização funcional/instrumental, não importa intenções, mas o alcance dos objetivos. O agente precisa ser reprogramado, quase houve um desabastecimento de um insumo vital a pacientes renais.

No desfecho da situação central desta análise, tanto o coordenador de hemodiálise como o gestor do almoxarifado são reprogramados para voltarem a simbolizar homens operacionais. Acontece nova reunião e se define o que e quanto deve ser comprado de material após a urgência na nefrologia.

4.5 Discussão – A racionalidade da autoconservação

1. Pré-análise. O documento que inicia a discussão é enviado pela nefrologia ao almoxarifado e evidencia uma reunião para definir novo fluxo de informações:

FIGURA 35 – Memorando 308/2015 – Nefrologia



Fonte: arquivos do almoxarifado central HC UFPE (2017).

2. Codificação, separação das URs:

UR 1. “Conforme reunião entre diretoria, almoxarifado e nefrologia” é uma UR que define que houve um novo encontro entre os setores.

UR 2. “Comunico a seguinte previsão mensal:”, uma UR que demonstra a determinação dos novos valores.

3. Categorização.

No contexto apresentado, a UR 1 remete ao homem reativo. O objetivo da reunião é que os dois gestores voltem a ser homens organizacionais (RAMOS, 1984).

UR 2. “Comunico a seguinte previsão mensal:”, esta é uma UR que denota novamente o foco no elemento estrutural. O sistema computacional é substituído pelo memorando. A relação continua instrumental, indireta, utilitária (PAULA, 2007).

4. Tratamento dos Resultados/Detecção da UC – Unidade de Contexto. O memorando que desfecha a situação central da análise é sucinto e objetivo, demonstra a instrumentalização da comunicação, o reducionismo administrativo dos agentes:

QUADRO 13 – Reduccionismo Administrativo

Conteúdos	Fatos Administrativos	Aspectos da Racionalidade Instrumental	Aspectos da racionalidade substantiva
“Conforme reunião”		Autoridade hierárquica	Necessidade da criação de um fluxo para garantir os atendimentos
“Comunico seguinte previsão”	Foco no memorando		

Fonte: autoria própria (2017).

5. Inferências

Ocorre nova reunião e este memorando informa os consumos dos principais insumos da nefrologia. O que os gestores não percebem é que a informação destes consumos por memorandos é tão mecanizada como o sistema. Assim como não adianta mudar as pessoas, em nada adianta mudar o meio de comunicação se a postura é a mesma. Ramos (1984) detalha:

Existe uma racionalidade cujos padrões nada têm a ver com comportamento administrativo. Esta racionalidade, chamada de substantiva e não ética por Karl Mannheim e Eric Voegelin, respectivamente, é um atributo intrínseco do indivíduo como ser racional, e nunca pode ser vista como pertencente a qualquer organização (RAMOS, 1984, p. 7).

Entretanto, as evidências revelam que a organização encaminha o indivíduo para que abandone sua própria racionalidade e se integre totalmente ao sistema. Não se percebe que esta racionalidade provocou a situação. Há um autoritarismo que inibe a interpretação dos dados do sistema e a ausência de comunicação entre setores agrava o problema.

A informação do memorando 308/2015 possui apenas duas linhas e quatro itens, denotando pouco esforço em se comunicar. Trata-se de uma instrumentalização da comunicação pelo fato de usar a comunicação e a própria relação para um fim, e de um “reduccionismo administrativo”, reduz os indivíduos da ação apenas a agentes administrativos. É uma relação instrumental em que as crenças e valores individuais não são considerados.

O gestor de almoxarifado tem como obrigação organizacional a compra de insumos, o problema, de acordo com os estudiosos da racionalidade substantiva, é quando as relações

entre os indivíduos se resumem apenas a objetivos organizacionais, quando há um movimento de exclusão da personalidade do indivíduo em prol da organização (BONDARIK, 2007).

E o registro do reducionismo administrativo, no objeto em análise, está no desenvolvimento de comunicações curtas, pragmáticas e objetivas, como o memorando 308/2015. O gestor da nefrologia procura ser eficiente, escrever o mínimo possível. No entanto, o pouco conteúdo do memorando é eloquente. Revela uma programação da nefrologia e da diretoria para o almoxarifado. E as evidências revelam que um gestor descobre a melhor forma de operacionalizar, de produzir a resposta positiva que almeja.

A partir de 2014, a gestão gerencial impõe novas dinâmicas ao almoxarifado. E a evidência documental está em um memorando em que o gestor do almoxarifado expõe que novos procedimentos estão sendo pensados para o almoxarifado, mas que estes procedimentos ainda não estão claros ao setor:

FIGURA 36 – Memorando 16/2014 – Almoxarifado Central

Unidade de Almoxarifado		
Ref.: MEMO - ALMOX.016 / 2014		DEST.: Ger.Adm.Financeiro – HC/EBSERH
DATA: 19.09.14	ASSUNTO: Almoxarifado	At. Sr. [REDACTED]

Com o objetivo de evitar conflito nas informações entre unidades internas, bem como focar o desenvolvimento do grupo nesse momento de mudanças, solicito encaminhar-nos a grade das novas rotinas administrativas deste Almoxarifado.

Atenciosamente,

Fonte: arquivos do almoxarifado central HC UFPE (2017).

O gestor do almoxarifado se dispõe a se operacionalizar através da UR “solicito encaminhar-nos a grade das novas rotinas administrativas deste Almoxarifado”.

Não há um documento em resposta, entretanto, novas atividades começam a ser registradas. As novas tarefas são: as notificações a fornecedores, as solicitações de liberações de recursos financeiros por memorandos e as confecções de termos de referência, e há uma correlação entre as novas atividades e a autoconservação.

É quando é importante salientar a implantação da Ebserh, Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares, no hospital. Do ponto de vista racional, percebe-se diferenças na gestão entre a UFPE e a Ebserh apenas no que se refere a aspectos de autoconservação de cargos.

A Ebserh surge em 2011 para auxiliar as várias demandas que os hospitais universitários passam a acumular a partir da década de 1990. Barros (2014) detalha alguns motivos da criação da empresa:

A partir da institucionalização do SUS nos anos 90 e a participação dos HUs como prestadores de serviços do sistema, o MEC passou a responder pelos custos de pessoal e o Ministério da Saúde pelo de custeio. Entretanto, os recursos direcionados para investimentos, ou seja, a modernização e a renovação tecnológica desses hospitais, ficaram no limbo (BARROS, 2014, p. 32).

Barros (2014) detalha que o governo tentou várias ações para solucionar os problemas dos hospitais universitários e em 2011 institui a Ebserh. No final de 2013, a empresa firma contrato com o HC UFPE e, documentalmente, percebe-se que os efeitos da mudança gerencial passam a ser sentidos a partir de 2015.

Analisando os efeitos racionais desta mudança de gestão, percebe-se que o contexto dos documentos enviados e recebidos pelo setor na década de 2010 revela uma racionalidade muito mais funcional dos gestores da Ebserh aos gestores do período UFPE. A análise abrange cinco chefes do almoxarifado e apenas os dois chefes da gestão Ebserh apresentam conteúdos explícitos para se autoconservar no cargo.

Um gestor dispense todo o memorando 180/2015 a justificar sua atuação em uma urgência. O memorando tem três parágrafos e apenas no último, o gestor evidencia que os atendimentos foram garantidos. Para ele, o primordial é se preservar. Outro gestor exige o atesto do consumo de um material a um gestor médico no memorando 53/2016 e esta ação tem o claro intuito de autopreservação. Os gestores anteriores não registram preocupações em se manter no cargo. Percebe-se um ambiente mais funcional, com preocupações de autoconservação dos cargos, e que esta é a principal mudança racional na gestão Ebserh.

Um gestor do almoxarifado desenvolve então ações com o claro intuito de demonstrar que deseja se operacionalizar, se vincular totalmente à organização, às novas tarefas determinadas. E esta vinculação se materializa na padronização dos procedimentos, na busca de uma identidade organizacional, como evidenciado abaixo:

QUADRO 14 – o início do padrão de notificação de fornecedor

Memorando 39/2015	Memorando 45/2015
Da Unidade de Almoxarifado HC/UFPE	Da Unidade de Almoxarifado HC/UFPE
Para: Unidade de Contratos	Para: Unidade de Contratos
Assunto: Notificação de empresa	Assunto: Notificação de empresa
Prezado Senhor,	Prezado Senhor,

Solicitamos a V.Sa. notificar a Empresa XXXXXX, CNPJ XXXXXXXX, por não cumprir o contrato de fornecimento de material, referente à quantidade de 1910 resmas de papel A4, conforme Notas de Empenhos 804883, 80491, 805026 e email de solicitação anexos.	Solicitamos a V.Sa. notificar a Empresa XXXXXXXX, CNPJ XXXXXXXX, por não cumprir até o momento o fornecimento de material, referente à quantidade de 5000 (cinco mil) centos de copos descartáveis de 200ml para água, conforme Nota de Empenho 800609 e email de solicitação anexos.
---	---

Fonte: arquivos do almoxarifado central HC UFPE (2017).

Com relação à solicitação de notificação de fornecedor, ação na qual o gestor do almoxarifado visa a entrega do material no prazo contratual, o gestor desenvolve um padrão em que, com exceção do nome da empresa e do CNPJ, a inscrição na junta comercial, todo o conteúdo dos dois documentos é idêntico. O gestor do almoxarifado cria um padrão para demonstrar total assimilação da tarefa, da racionalidade. A partir de agora, o almoxarifado terá um padrão para este tipo de demanda. Um padrão ligado à gestão. O gestor se despersonaliza e se vincula totalmente à ação.

Trata-se de uma “racionalidade de autoconservação”. Os gestores desejam manter seus cargos, portanto, aderem às tarefas propostas pelo gerente administrativo.

E a evidência definitiva de que a “racionalidade da autoconservação” é a que mais produz respostas positivas é fornecida pelo outro setor envolvido na ação, a unidade de contratos. A reação do setor é idêntica à do almoxarifado.

O gerente administrativo impôs a nova ação, mas não determinou um padrão. Os dois gestores, no entanto, reagem de forma idêntica: desenvolvem padrões. O almoxarifado desenvolve o padrão de solicitação de notificação e a unidade de contratos desenvolve o padrão de resposta do fornecedor. O intuito é evidenciar que aderiram à ação:

QUADRO 15 – Padrão de resposta de fornecedor a atraso na entrega

Memorando 231 Assunto: Refutação de defesa e pedido de prorrogação de prazo de entrega Fornecedor: XXXXXX 1. Conforme solicitado por esta Unidade de Almoxarifado, em 15/ 10/2015, o fornecedor XXXXXXXX foi notificado pelo não atendimento da nota de empenho 803595/2015, através do Ofício de Notificação n° 4 15/2015-UC. 2. Tendo em vista a defesa apresentada pela empresa, encaminhamos para a análise e solicitamos pronunciamento acerca dos seguintes pontos:	Memorando 234 Assunto: Enfrentamento de defesa Fornecedor: XXXXX 1. Conforme solicitado por esta Unidade de Almoxarifado em 2/10/2015, o fornecedor XXXX foi notificado pelo não atendimento da nota de empenho 802053, por meio do ofício 385/2015 UC-HC. 2. Tendo em vista a defesa apresentada pela empresa, encaminhamos para análise e solicitamos pronunciamento acerca dos seguintes pontos:
---	---

pontos: I—Solicitação de prorrogação do prazo de atendimento à nota de empenho supracitada, em razão de que a matéria-prima utilizada na produção do material é de origem estrangeira e que a importação da mesma está prevista para o dia 23/11/2015 e que após esse dia será realizada a produção do material, conforme carta de justificativa, emanexo. II — Oferta da notificada em atender a demanda do Hospital das Clínicas — UFPE até o dia 34 de novembro de 2015. 3. Em seguida, encaminhar resposta a Unidade de Contratos. 4. Sem mais.	I - Alegação do fornecedor que por indisponibilidade em estoque foi necessário encomendar item ao fabricante e devido à fragilidade, este teve que ser enviado ao hospital por transportadora; II – E ainda, após a notificação, percebeu-se que havia divergência no item demandado para aquele adquirido pelo fornecedor, sendo então necessário um novo processo de aquisição, com novo prazo de envio do fabricante, e posterior remessa ao HC UFPE; III – Afirma também que o item foi recebido no almoxarifado do HC 3. Em seguida, encaminhar resposta a Unidade de Contratos. 4. Sem mais.
--	---

Fonte: arquivos do almoxarifado central do HC UFPE (2017).

Os quatro itens numerados de forma cardinal são idênticos nos dois documentos. A diferença está no conteúdo presente nos itens com algarismos romanos. Esta atitude revela uma forma padronizada de se comunicar da mesma forma que o almoxarifado nos memorandos que solicitam notificações a fornecedores. Os gestores demonstram que estão dispostos a se operacionalizar e a melhor explicação para esta pré-disposição é a autoconservação (ADORNO, HORKEHEIMER). Conservação dos cargos.

Entretanto, a eficácia da ação não é registrada. São produzidos 34 memorandos de 2015 a 2017 solicitando notificação do fornecedor, no entanto, esta ação não se revela eficaz tanto nos fatos como nas ações administrativas. Em 2017, é confeccionada uma planilha online com as notificações de fornecedor daquele ano que registra pedidos de entrega de materiais de até dois meses:

FIGURA 37 – Planilha de notificação de fornecedor

DATA ENVIO À UNIDADE DE CONTRATOS	TEMPO (DIAS)	Forma de notificação (Email/Memorando nº)	Justificativa da notificação
04/01/2017		Nº 1	Atraso na entrega do material e sem retorno dos emails
06/01/2017		Nº 2	
06/02/2017	121	Nº17	Atraso na entrega e não entrega
06/02/2017	65	Memo nº 18	Memo 08/2017 da CCIH relatando inconsistências e recomendando recolhimento dos lotes

12/04/2017		E-mail	Atraso na entrega do material
25/04/2017			Atraso na entrega do material e sem retorno dos e-mails.
05/05/2017			Atraso na entrega do material e pedido de prorrogação no prazo de entrega para 60 dias.
18/05/2017	19	E-mail	Atraso na entrega do material. Material entregue em 22/05/2017.
01/06/2017			Atraso na entrega do material e sem retorno dos e-mails. Telefone só chama.
01/06/2017			Atraso na entrega do material e sem retorno dos e-mails. Telefone só chama.
06/09/2017	34	Memo nº130/2017	Atraso na entrega do material e pedido de prorrogação no prazo de entrega para 45 dias.
01/09/2017		Memo nº127/2017	Entrega em inconformidade. Havia corpo estranho dentro da água
02/10/2017		Memo Nº 124/2017	Atraso na entrega do material e sem retorno dos e-mails. Em contato por telefone a empresa justifica que já esta com a transportadora

Fonte: e-mail do almoxarifado central HC UFPE (2017).

A eficácia da ação seria questionada em uma reunião. O gerente administrativo então não responde ao memorando 16/2014 do almoxarifado. Ele impõe uma nova tarefa. Não deixa escolha ao gestor do almoxarifado a não ser notificar ao fornecedor. O gestor tem de aderir a esta ação.

Dois gestores aderem e reagem criando padrões, se operacionalizam, demonstram total vinculação à demanda e há sólida explicação nas ciências sociais para esta operacionalização:

O controle sistemático, pelo indivíduo, de seus impulsos, em função da funcionalidade da organização. Ou a subordinação ou anulação dos seus motivos internos – crenças, convicções morais e éticas – a uma finalidade externa no sentido de cumprir o seu papel como peça funcional de uma engrenagem e consequentemente ‘ganhar a vida’, sustentar a família e assim por diante. Ou seja, “a racionalização funcional de atividades objetivas, em última análise, leva à autorracionalização” (FERNANDES, 2008, p. 9).

Os servidores do almoxarifado central do HC UFPE “controlam seus impulsos” e não questionam a ação “em função da funcionalidade da organização”. Tornam-se “peças funcionais de uma engrenagem e ganham a vida, sustentam a família”. Eles podem não

concordar em notificar fornecedores, mas controlam o impulso inquisidor, obedecem, ganham a vida e autorracionalizam a ação.

E a padronização se revela ainda mais presente no almoxarifado na solicitação mais comum do setor no período analisado: liberação de recursos financeiros. Trata-se de outra ação influenciada pela gestão gerencial. Até 2014, as solicitações de recursos financeiros eram realizadas através do sistema computacional. A partir de 2015, as solicitações de recursos financeiros passam a ser realizadas por memorandos. Um gestor desenvolve um padrão seguido pelo chefe que o sucede:

QUADRO 16 – padrão de liberação de recursos financeiros

Memo nº 88/2015/ Almoxarifado Ao: setor de Suprimentos Prezado, Solicitamos liberação de recursos financeiros para aquisição de materiais, conforme planilha abaixo e telas anexas:			Memorando 62/2016 Almoxarifado HC UFPE À chefia do Setor de Orçamento e Finanças Solicitação de liberação de recurso Prezado, Solicitamos liberação de recursos para vincular as solicitações de compra da Unidade de Laboratório. Os pré-empenhos somados totalizam RS XXXXX e correspondem a compra para o período de no máximo 2 meses.			
MEMO	EMPRESA	VALOR	MEMO	VALOR	EMPRESA	MATERIAL

Fonte: arquivos do almoxarifado central HC UFPE (2017).

Outro gestor absorve a todo o padrão criado no memorando 88/2015, mas acrescenta uma coluna na planilha do memorando. Até então, a planilha continha o número do memo, que é o número gerado pelo sistema para a solicitação, a empresa e o valor. O gestor não discorda desta postura, mas acrescenta nova coluna discriminando o material, coloca o valor na coluna anterior à empresa, e principalmente, estende o parágrafo inicial da documentação. Ele discrimina: “os pré-empenhos somados totalizam RS XXXXX e correspondem a compra para o período de no máximo 2 meses”. É importante para este gestor detalhar a soma do valor que necessita e que realizará um pedido semelhante em dois meses.

Estes memorandos explicitam o aspecto financeiro no almoxarifado central HC UFPE. O maior número de comunicações do almoxarifado de 2010 a 2017 são as solicitações de recursos financeiros. Dos 229 documentos analisados, 47 solicitam recursos a dois setores: suprimentos, o superior hierárquico direto, e o financeiro, setor responsável por estas liberações. Há ainda o diferencial de que estas comunicações se iniciam em 2015. No período de dois anos, o almoxarifado solicitou verbas através de memorandos em 47 ocasiões, o que revela a escassez de recursos financeiros no período.

Os documentos registram vinte e uma comunicações de desabastecimento informadas por outros setores e quatro situações em que o almoxarifado informa desabastecimento. Há, de fato, escassez de recursos e desabastecimentos, como evidencia a tabela:

TABELA 9 - Memorandos sobre desabastecimentos

Documentos	Conteúdos
10. 176/2010 - Esterilização	Estoque zerado de Insumo
11. CI 44/2011 – Serviço de Arquivamento	Falta de formulários
12. CI 2011 Hemodinâmica	Falta de água oxigenada
13. 228/2013 - Nefrologia	Falta de material para limpeza de máquinas
14. 119/2014 - Nefrologia	Falta de material para limpeza de máquinas
15. 3/2014 - Dermatologia	Falta de insumo
16. 14/2015 Serviço de Arquivamento	Falta de formulário
17. 24/2015 - Anestesiologia	Falta de formulários
18. 203/2015 Chefia do Ambulatório Central	Falta de formulários
19. 269/2015 Chefia do ambulatório Central	Falta de Formulários
20. 5/2017 - Laboratório	Suspensão de exames por falta de insumo
21. Pedido do laboratório em 2017	Solicitando materiais
22. Memo 24/2017 Anatomia Patológica	Falta de “insumo essencial”.
23. 18/2017 – Unidade de Transfusão	Solicita Detergente alcalino
24. 24/2017 – Unidade de Transfusão	Solicita insumo
25. 22/2017 Unidade de Transfusão	Solicita insumo
26. 62/2017 Unidade de Transfusão	Falta de detergente tensoativo
27. 3/2017 – hemodinâmica	Solicita cds
28. Pedido de Compra cirurgia Vascular	Solicita insumos
29. 60/2017 – Serviço de Esterilização	Compra de insumos
30. 63/2017 – Serviço de Esterilização	Falta de éter etílico
Desabastecimentos registrados pelo almoxarifado	
1. 21/2011	Falta de água mineral
2. Ofício 12/2015, Memorandos 73, 95, 103/2015	Falta de água
3. 6/2015	Falta de detergente
4. 52/2017	Falta de insumo laboratorial

Fonte: arquivos do almoxarifado central HC UFPE (2017).

Entretanto, há duas ferramentas com as quais se consegue suprir ao hospital mesmo em tempos de recessão econômica: a adesão e o empréstimo.

No empréstimo, o material é cedido e devolvido. Na adesão, o almoxarifado “pega carona” na licitação de outro órgão, adquirindo o produto sem obrigação de retornar o material. Por estes instrumentos, o almoxarifado adquire o material independente de verbas financeiras. Sobre o empréstimo, não há registros interessantes, mas sobre a adesão, há o memorando 3/2017, da hemodinâmica, que expõe a falta de um material e os procedimentos tomados para sua aquisição:

FIGURA 38 – Memorando 3/2017 – Hemodinâmica

Memo nº 03/2017/UH/UFPE/EBSERH

Recife, , 03 de março de 2017

DA: Unidade de Hemodinâmica

Ao Setor de Compras

Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares

C/c Sr. [REDACTED]

Chefe da Divisão de Logística Hospitalar

Assunto: FALTA DE CDs PARA GRAVEÇÃO E ARQUIVAMENTO DOS EXAMES

Vimos solicitar a compra de CDs para o nosso Setor. O referido item, em falta desde o fim do mês de passado, é imprescindível para o funcionamento do Serviço de Hemodinâmica, visto que gravam e armazenam os exames realizados.

Atenciosamente,

Fonte: arquivos do almoxarifado central HC UFPE (2017).

Esta situação proporciona uma reação documentada no verso do memorando. Observações que expõem a vantagem e a fraqueza da adesão. O gestor do almoxarifado informa:

FIGURA 39 – verso do memorando 3/2017 – Hemodinâmica

Ao Setor de Suprimentos
Informamos que, em 10/10/2016,
manifestamos interesse em participar
de pregão para aquisição desse item (RP
56/2016, VASG 158147). Solicitamos
informações sobre o andamento
desse processo para aquisição e sugerimos
compra por adesão, a depender
do andamento do pregão.
céd. HC 85133. em 08/03/17

Fonte: arquivos do almoxarifado central HC UFPE (2017).

O conteúdo do gestor é o seguinte:

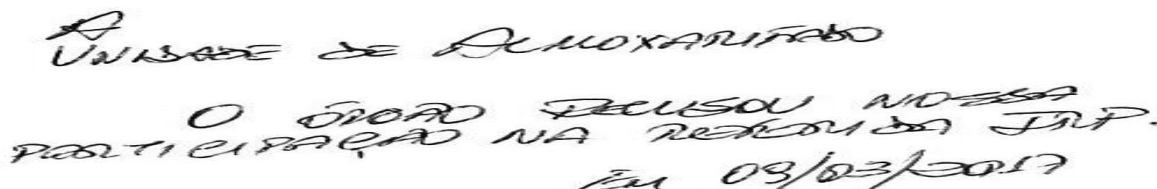
Ao Setor de Suprimentos

Informamos que em 10/10/2016, manifestamos interesse em participar de pregão para aquisição desse item. Solicitamos informações sobre o andamento desse processo para aquisição e sugerimos compra por adesão, a depender do andamento do pregão (verso do memorando 3/2017, Serviço de Hemodinâmica HC UFPE).

O gestor sugere a adesão se o pregão estiver muito atrasado. Este documento alia-se ao memorando 48/2017 e ao 180/2015, ambos do almoxarifado, e evidencia a prática da adesão, a atitude de recorrer a este recurso da Administração Pública. No entanto, a fragilidade da

adesão é detectada, pois o chefe de suprimentos comunica, também no verso do documento, que “o órgão recusou nossa participação na referida licitação”:

FIGURA 40 – Resposta do chefe de suprimentos no memorando 3/2017



UNIDADE DE ALMOXARIFADO

O ÓRGÃO RECUSOU NOSSA
PARTICIPAÇÃO NA REFERIDA LICITAÇÃO.
Em 03/03/2017

Fonte: arquivos do almoxarifado central HC UFPE (2017).

A adesão e o empréstimo são excelentes instrumentos. Por eles, se vence o obstáculo financeiro. No entanto, eles dependem de outros fatores e atores. Pode haver uma recusa, o que deixa o almoxarifado novamente dependente de recursos financeiros da Administração Federal, da sociedade global (RAMOS, 1983). Retorna-se então à situação de escassez de recursos e desabastecimentos.

Percebe-se, entretanto, uma “outra forma de ser racional” (SANTOS, 2000) nos memorandos que solicitam recursos. Eles se intitulam “liberações de recursos financeiros”, mas o almoxarifado não necessita de recursos financeiros, mas de materiais. As provas são a adesões e empréstimos. Não se empresta ou se cede dinheiro, mas o material necessário. Os memorandos, entretanto, refletem uma racionalidade instrumental econômica.

E o memorando 22/2015 evidencia a postura econômica. Nas primeiras linhas do documento, o gestor esclarece a existência de um material vencido e que tal insumo não advém de sua gestão. Antes de tudo, ele se autoconserva. Ele então detalha os materiais e expressa maior preocupação com o aspecto financeiro na perda de materiais hospitalares:

FIGURA 41 - Memorando 22/2015, Almoxarifado Central



HOSPITAL DAS CLÍNICAS DA UFPE
FILIAL DA EMPRESA BRASILEIRA DE
SERVIÇOS HOSPITALARES



Mem. nº 22/2015-Almoxarifado/HC Recife, 12 de fevereiro de 2015

Ao Gerente Administrativo e Financeiro - HC/EBSEERH
Sr. [REDACTED]

C/c

Sra. [REDACTED] - Chefe de Suprimentos

Sra. [REDACTED] - Chefe de Hotelaria

Assunto: complementação do Memo nº 20 de 10/02/2015 -
Descarte de Materiais

Prezado Senhor,

Ao assumir em 19 de janeiro de 2015 a chefia desta unidade de almoxarifado fui informado pela Sra. [REDACTED], Chefe do Setor de Suprimentos, sobre uma lista com 16 (dezesseis) itens de materiais da Unidade de Laboratório (itens: 1 a 6 e 14 a 18) e da Unidade de Anatomia Patológica (itens: 7 a 13), conforme relação anexa, com prazos de validade expirados. Os itens de 1 a 6 da Unidade de Laboratório foram descartados em novembro de 2014. Quanto aos materiais restantes (itens: 7 a 16), haja vista que não houve êxito na tentativa de doar esses materiais a outras instituições, também foram encaminhados para descarte.

Levando-se em consideração os prejuízos causados, sobretudo o financeiro, a este hospital, sugiro abertura de sindicância para apurar responsabilidades.

Atenciosamente,

Fonte: arquivos do almoxarifado central HC UFPE (2017).

Para este gestor, dentre os prejuízos causados pela perda do material, está, sobretudo, o financeiro, o que evidencia a influência da política econômica em que o mercado é o referencial para todas as interações sociais. O valor financeiro se revela central a este gestor.

Esta racionalidade foi descrita por Weber (2004), que detalhou ditames da racionalidade capitalista, como por exemplo: “aquele que mata um corvo, destrói tudo que este poderia produzir” (WEBER, 2004, p. 48). No caso em análise, o gestor do almoxarifado calcula o que os remédios deixaram de produzir ao hospital. É, no entanto, um cálculo descontextualizado. O gestor segue o princípio da eficiência, um princípio que, de acordo com Zwick et. al. (2012) e Rosseto e Rosseto (2010), surgiu na burocracia:

Com relação às características da burocracia, instaurada no período getulista, Filippim, Rosseto e Rosseto (2010) destacam que o modelo prima, essencialmente, pela especialização do serviço, eficiência, legalismo, foco nos controles, disciplina e impessoalidade (ZWICK et. al. 2012).

O foco da burocracia é no controle, disciplina e impessoalidade, enquanto o gerencialismo, modelo adotado no HC UFPE, absorve os princípios da política financeira mundial, se foca no valor ao dinheiro, um princípio que visa combater desperdícios de recursos financeiros. Uma proposta que por si, não é algo negativo:

Contrastes que por ventura venham a se revelar em termos de assimilação do conteúdo gerencial transformador pelo sistema de gestão desses organismos estatais estão, em sua constituição originária, relacionados aos elementos de superfície das tecnologias – que se materializam em larga medida nos seus recursos de operacionalização (TRESCASTRO BERGUE, KLERING, 2010, p. 148).

Para TrescastroBergue e Klering (2010), o problema está em como se operacionaliza os processos. Mais, como se racionaliza os princípios. A racionalidade do gestor do almoxarifado é visivelmente influenciada pela política econômica financeira propagadora do princípio da eficiência, como descrito por Adorno e Horkheimer (1985):

A commiseratio é a humanidade em sua figura imediata, mas ao mesmo tempo “mala et inutilis”, a saber, o contrário do valor viril que, da virtus romana passando pelos Medicis até a eficiência da família Ford, foi sempre a única virtude (HORKHEIMER; ADORNO, 1947, p. 49).

O gestor do almoxarifado procura uma eficiência fordiana em um hospital. Este ato, de acordo com Adorno e Horkheimer (1985), é o mal, pois, em si, a eficiência pode ser um princípio positivo. O mal ocorre quando o gestor realiza a inversão descrita pelos autores: “bondade e beneficência tornam-se pecado, a dominação e a opressão, virtude. Todas as coisas boas foram outrora coisas ruins; todo pecado original transformou-se numa virtude original...” (HORKHEIMER, ADORNO, 1985, p. 49-50).

No caso, há a reflexão de que um hospital necessita muito mais de bondade e beneficência ao valor viril romano. O gestor do almoxarifado valoriza aspectos racionais que não se aplicam ao local e este aspecto se reflete nas comunicações.

As comunicações são curtas, concisas, não se nota um esforço em se comunicar com o almoxarifado e nem do almoxarifado em se comunicar com outros setores. E o fato de o maior número de comunicações do almoxarifado serem sobre solicitações financeiras e padronizadas revela muito do setor.

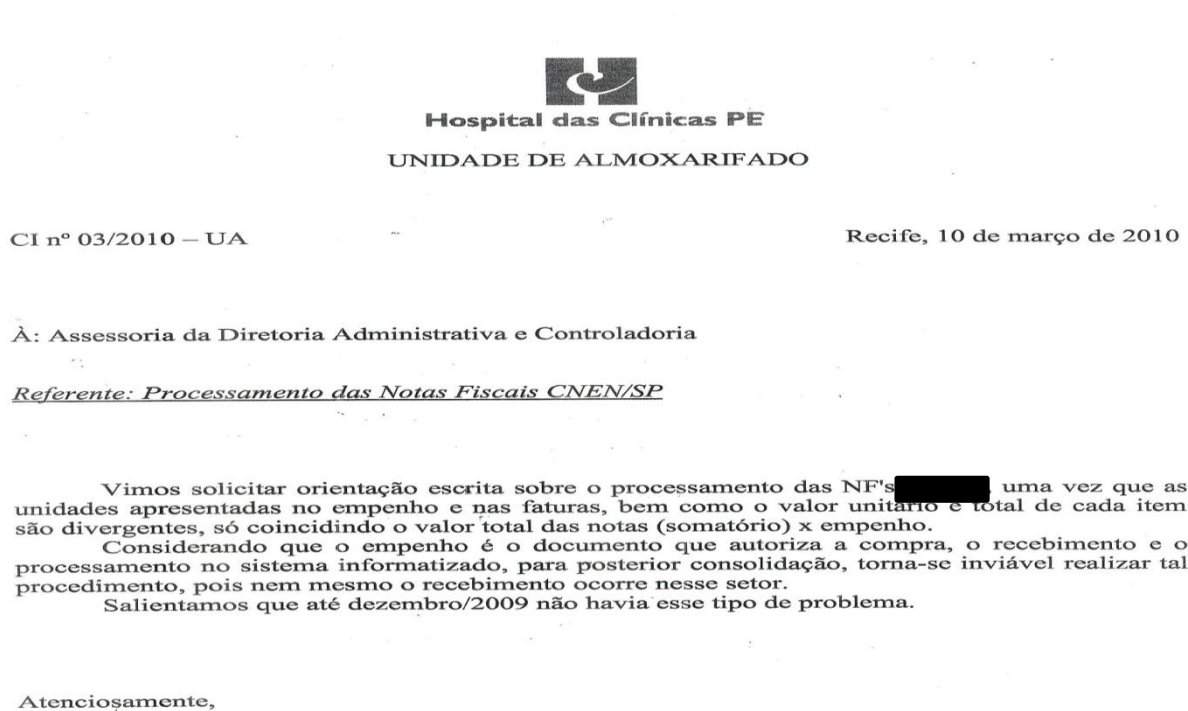
As evidências revelam que a definição de Ramos (1984) para o homem operacional se aplica aos servidores do almoxarifado. O terceiro tópico da definição de organizações que procuram gerar homens operacionais detalha: “uma visão de que o homem é calculista,

motivado por recompensas materiais e econômicas e, como trabalhador, é psicologicamente diferente de outros indivíduos”.

A percepção de que o servidor é econômico e material é aplicável para o fato de os gestores do HC “encaminharem” os servidores a uma racionalidade. Por esta lógica, o servidor só se encontra no almoxarifado do HC por precisar das recompensas materiais e econômicas que recebe na organização. É este aspecto que o gerente administrativo utiliza para operacionalizar o servidor. E ele consegue a adesão total dos mesmos.

A autoconservação de cargos apresenta ainda outro aspecto muito presente no setor, a convicção de que o papel é a melhor forma de registrar uma ação:

FIGURA 42 – Comunicação Interna 3/2010 – Almoxarifado 3/2010



Fonte: arquivos do almoxarifado central HC UFPE (2017).

Na CI 3/2010, o autor solicita “orientação escrita”, ele define que o procedimento deve ser estabelecido de forma oficial. A CI é endereçada à controladoria, órgão que se dedica ao cumprimento de normas e leis e o contexto do memorando perpassa uma impressão de que a orientação escrita conserva o servidor. Outro exemplo é o memorando 9/2016, enviado por um servidor do almoxarifado ao setor de suprimentos:

FIGURA 43 - Memorando 9/2016 – Almoxarifado Central**Memo nº 09/2016/UA/UFPE**

Recife, 14 de Janeiro de 2016.

À Senhora,

Chefe de Suprimentos

C/C: [REDACTED]

Chefe do Almoxarifado

Assunto: Órteses, Próteses e Materiais Especiais de Traumatologia(OPME) - Posicionamento

Prezada Senhora,

1. Reiterando o Memorando nº 136/2015/UA, entregue em Outubro/2015 (cópia anexa), continuamos aguardando POSICIONAMENTO FORMAL da Superintendência. Acrescento que já são 45 Notas Fiscais (lista anexa) emitidas pelo fornecedor que ainda não foram inseridas no sistema e, conseqüentemente, não foram pagas, totalizando R\$ [REDACTED]
2. Informamos ainda que 17 Formulários (relação anexa) para Registro de Utilização de OPME Traumatologia-Ortopedia (Memorandos nº133/2015/UA de Outubro/2015; nº169/2015/UA de Novembro/2015 e nº05/2016/UA de Janeiro/2016) foram devolvidos por apresentarem algumas incorreções e até o momento não os recebemos de volta com as devidas alterações. Fato este que impossibilita o trabalho do setor de Atenção à Saúde, uma vez que as Autorizações de Internação Hospitalar (AIHs) desses mesmos pacientes podem não ser faturadas e, conseqüentemente, o Hospital das Clínicas pode deixar de receber os valores referentes às cirurgias. Além disso, o Hospital também pode ficar em dívida com o fornecedor [REDACTED] pois com a interrupção do fluxo os empenhos não são gerados e, conseqüentemente, as notas fiscais não são faturadas.

Atenciosamente,

Fonte: arquivos do almoxarifado HC UFPE (2017).

No memorando 9/2016, a exigência do papel está presente no conteúdo “posicionamento formal”, método escrito aceito pelo servidor como requisito para o cumprimento da ordem. Há ainda o memorando 2/2017, do Setor Financeiro, que expõe novamente a valorização ao papel:

FIGURA 44 - Memorando 2/2017 – Setor Financeiro



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO / EBSERH

HOSPITAL DAS CLÍNICAS

Av. Prof. Moraes Rego, S/N • Cidade Universitária • Recife-PE • CEP: 50.670-420
Tel.: (81) 2126-3633 - 2126-3607

MEMO Nº 02/2017 – SOF / HC

Recife, 05 de janeiro de 2017

De: Setor de Orçamento e Finanças**Para: Unidade de Farmácia
Unidade de Almoxarifado
Unidade de Produção de Alimentos
Unidade de Produtos a Saúde
Unidade de Manutenção**

Visando melhorar os fluxos dos processos para a Liquidação das Despesas, elaboramos os MEMOs nº22/2016 e nº35/2016 – SOF/HC, os quais foram entregues a estas Unidades em Junho e Agosto de 2016, respectivamente.

No MEMO nº22/2016 relacionamos alguns dos procedimentos que devem ser observados quando do recebimento do Documento Fiscal relativo à entrega de material, assim como também elencamos alguns tópicos referentes ao lançamento da Nota Fiscal no sistema Mastertools.

No MEMO nº35/2016 ratificamos a necessidade de que os procedimentos informados sejam absorvidos e colocados em prática, para que possamos evitar possíveis falhas e o retrabalho. Junto a este Memorando encaminhamos, novamente, uma cópia do MEMO nº22/2016.

Mesmo assim, foram devolvidas mais de 350 Notas Fiscais para correções e/ou justificativas, onde cerca de 60% destas devoluções foram referentes a erros no lançamento do Documento Fiscal no sistema Mastertools e a equívocos no preenchimento do carimbo de atesto.

Por estes motivos, mais uma vez, salientamos a necessidade de enviar para a Unidade de Liquidação da Despesa a via original da Nota Fiscal (com impressão nítida e com todas as folhas que compõem o documento) e a importância da atenção dedicada às informações que estão sendo digitadas, quando do lançamento da Nota Fiscal no sistema Mastertools (número correto da Nota Fiscal, data de emissão, data de entrada convergente com a data do atesto, valor unitário dos itens de acordo com o empenhado, etc).

Destacamos, ainda, a essencialidade do atesto para a validação e liberação da Nota Fiscal. O atesto significa a consonância das descrições e quantidades dos materiais faturados na Nota Fiscal com a

Fonte: arquivos do almoxarifado central HC UFPE (2017).

O gestor é enfático em diversos momentos, mas especialmente na necessidade do carimbo, na “essencialidade do atesto para a validação e liberação da nota fiscal. O atesto significa a consonância das descrições e quantidades dos materiais faturados”. Sem o atesto carimbado e assinado pelo gestor do setor, não há pagamento.

Estes três documentos representam casos que exigem respostas escritas. Este posicionamento explica a “cultura do papel”. Servidores, tanto do almoxarifado como os que se relacionam com o almoxarifado, demonstram uma preocupação em registrar ou não registrar as ações que realizam. Isto explica o enorme fluxo de papeis no local.

Entretanto, a autoconservação possui outro aspecto: o legal. O servidor público convive com órgãos de controle internos e externos e necessita demonstrar que cumpre as normas. A “orientação escrita” solicitada na CI 3/2010, o “posicionamento formal” do memorando 9/2016 e a exigência do carimbo no memorando 5/2017 também possuem um

aspecto legal. Os servidores se conservam de possíveis processos, administrativos ou judiciais.

A presença ou ausência de registros documentais atesta a autoconservação também a aspectos legais. Em diversos documentos, os servidores citam a lei que legitima a ação. O SOST cita a norma que o leva a inspecionar o almoxarifado no memorando 239/2017, o setor de transfusão cita a lei que regulamenta o formulário de transfusão de sangue no memorando 54/2017 e mesmo um fornecedor se vale da Anvisa para entregar um produto em ação documentada no memorando 53/2016, enviado pelo almoxarifado.

O aspecto legal, os controles internos e externos, são uma constante. O controle interno de setores do próprio órgão (SOST) e externo de órgãos como a Anvisa. Este é outro aspecto da autoconservação. Entretanto, há motivos que também remetem aos fatos administrativos.

No almoxarifado, há três prateleiras repletas de formulários a serem preenchidos com procedimentos médicos. Históricos clínicos, receituários, requisições de transferência de sangue, todos estes procedimentos são registrados em papel, apesar de, atualmente, a maioria das clínicas e hospitais utilizarem ferramentas eletrônicas. Os documentos revelam uma escassez de computadores e impressoras. O almoxarifado então possui um grupo de materiais chamado formulários e distribui os principais impressos do hospital. De acordo com Ramos (1983), este aspecto único ao órgão é uma atitude do local, uma característica própria, um elemento estrutural.

Já a explicação racional para a utilização das Requisições de Material e dos memorandos entregues ao setor é a autoconservação. Servidores se sentem mais seguros com o registro documental de ações administrativas.

E um gerente administrativo utiliza a preocupação evidente dos servidores em se autoconservar, impondo uma racionalidade em que os servidores devem suprimir sua individualidade. Esta inferência é sólida pela reação idêntica de dois gestores à nova tarefa repassada.

Bondarik (2007) liga a busca da operacionalização, da vinculação total do indivíduo à organização ao modelo Ford. Uma busca incessante por um funcionário acrítico, passivo, que apenas cuide de sua peça na engrenagem e esta busca é percebida no almoxarifado. Uma racionalidade, entretanto, que se volta contra ela mesma. A subserviência, a falta de interpretação, os distanciamentos interpessoais impedem os gestores do almoxarifado de atingirem o “real consumo” de materiais.

5 CONCLUSÕES SOBRE O ALMOXARIFADO CENTRAL HC UFPE

5.1 Interpretação das racionalidades detectadas

Bardin (2010) indica um método com leitura flutuante, separação das palavras-chave, categorização, detecção de contextos, aprofundamento analítico e interpretação dos fatos. Seguir a estes passos separa o pesquisador “da projeção da sua própria subjetividade” (BARDIN, 2010, p.28). Este subtópico se dedica a reunir e interpretar as evidências documentais fornecidas pelo setor em estudo de forma objetiva e científica.

Com base na “regra da homogeneidade” (BARDIN, 2010), que identifica conteúdos similares, percebe-se, primeiramente, um cenário desfavorável. De 229 documentos com conteúdos com fatos ou ações administrativas, 47 são solicitações de recursos financeiros para aquisição de materiais. A estas solicitações, adicionam-se 25 registros de desabastecimentos e 31 urgências no período, além de 28 memorandos reportando problemas da estrutura, de forma que 57,2% do corpus tratam da precariedade do setor.

Entretanto, estas carências possuem um olhar influenciado pela racionalidade dos indivíduos. O título dos memorandos que solicitam recursos financeiros é “solicitação de recursos financeiros”, mas o almoxarifado não precisa de dinheiro, mas de materiais.

Quando em escassez financeira, os servidores do setor recorrem a dois instrumentos administrativos, o empréstimo e a adesão. Por eles, outros órgãos emprestam ou cedem materiais, não dinheiro. O que o enfoque financeiro dos memorandos evidencia são “outras formas de ser racional” (SANTOS, 2000). As ações dos servidores não se afinam aos fatos.

Neste aspecto, os gestores do almoxarifado se enquadram em uma categoria de tipo de homem organizacional: o homem reativo. Ramos (1984) identifica três tipos de homens em uma organização: o operacional, o reativo e o parentético. O operacional está totalmente vinculado à organização e permite que a racionalidade da mesma substitua a sua própria, o homem reativo possui aspectos racionais que o impedem de se vincular à organização e o parentético é um homem que consegue analisar a uma situação de forma que sirva à instituição sem desvirtuar seus próprios valores.

A postura econômica evidencia que os gestores são reativos, refletem uma racionalidade focada em dinheiro em um local em que dinheiro não é, de fato, decisivo. Eles não conseguem se desvincular da preocupação financeira que têm em suas próprias vidas e agem baseados nesta racionalidade.

Há, no entanto, sólida explicação racional para esta postura. Os servidores transportam suas lutas por sobrevivência, por autoconservação, para o hospital. Vivem em uma sociedade focada em dinheiro, em transações comerciais, em uma lógica de mercado, e esta racionalidade instrumental se desenvolveu de tal forma que adentrou mesmo em enclaves sociais em que suas metodologias não se aplicam (CASTORIADIS, 1999).

A racionalidade de mercado se evidencia em 47 documentos e ainda no conteúdo do gestor/autor do memorando 22/2015, enviado pelo almoxarifado à gerência administrativa e explicando a perda de alguns materiais. Os insumos não foram utilizados no prazo de validade e o gestor expressa: “levando-se em consideração os prejuízos causados, sobretudo o financeiro, a este hospital, sugiro abertura de sindicância para apurar responsabilidades” (Memorando 21/2015, Almoxarifado Central HC UFPE).

Para Castoriadis (1999), conteúdos como este representam uma inversão de valores típica da racionalidade instrumental. Ao invés de se preocupar com pacientes que deixaram de ser atendidos por falta de material, o gestor se preocupa “sobretudo” com o material e com o prejuízo financeiro. O hospital, um local que trata de preocupações sociais, é distorcido, pela racionalidade dos servidores, em um local instrumental, financeiro.

A autoconservação da sociedade moderna é descrita por Adorno e Horkheimer (1985) e explica muito das relações interpessoais do setor. Os agentes se organizam em prol de um objetivo social, mas suas ações transparecem, prioritariamente, autoconservação, racionalidades funcionais/instrumentais.

A busca dos agentes por eficácia produz ao menos quatro tipos de racionalidades institucionalizadas que são praticadas no setor, e três racionalidades geradas por agentes individuais, e a autoconservação se apresenta como primordial a seis destas ações. A mais recorrente é a eficácia que esta análise denomina de “racionalidade da autoconservação”.

A partir de 2013, o HC UFPE passa a ser gerido pela Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares – Ebserh. O governo federal cria esta empresa para melhorar os serviços de saúde, porém, como Barros (2014) retrata, são oferecidas poucas opções além da adesão à empresa.

Uma vez instalada no HC UFPE, a situação se replica internamente, o gerente administrativo apresenta poucas opções aos servidores. Ele desenvolve novas tarefas ao almoxarifado, porém, não as propõe. Não há registros de debates, reuniões, palestras. Subitamente, o almoxarifado passa a executar três novas tarefas, solicitar recursos por memorandos, notificar fornecedores e confeccionar termos de referência.

As solicitações de recursos financeiros eram realizadas pelo sistema computacional e o gestor que inicia esta ação procura ser tão técnico e não-humano (MARQUES, 2007) como o sistema, criando um padrão de comunicação; as notificações de fornecedor são uma ação nova que visa punições para quem não entregue o material no prazo, e termos de referência são os documentos que discriminam os materiais a serem adquiridos. Estas tarefas passam a fazer parte da “grade” do setor (memorando 16/2014, almoxarifado central HC UFPE).

No entanto, estas novas tarefas não refletem eficácia nos fatos ou ações administrativas. Não há provas documentais de que estas ações contribuem para a eficácia do almoxarifado. Ao contrário, em 2017, os servidores do setor confeccionam uma planilha com 14 casos de notificação de fornecedores com entregas que excedem ao prazo. O prazo é de quinze dias e a planilha registra pedidos de entrega de até sessenta dias. Não há, portanto, qualquer evidência da eficácia desta ação.

Entretanto, o gerente administrativo que fez estas propostas estava convicto de que estas ações trariam benefícios ao órgão. Ele expressa o que Weber (1974) denomina de ética da convicção. Para este autor, existem dois tipos principais de ética. A ética da convicção é baseada na crença, na atitude, na postura em uma ação. Já a ética da responsabilidade é focada no objetivo da ação. Ambas, no entanto, devem ser dosadas, pois visar apenas a um objetivo pode justificar ações imorais e se focar apenas em uma convicção tem o risco de ser uma ação sem compromisso de atingir um objetivo. É o caso da ação do gerente administrativo. Ele expressa uma ética da convicção absoluta. A ação é focada apenas na convicção do gerente de que a ação será bem sucedida.

O que o move, é, também, a autoconservação. Ele possui a enorme tarefa de superar a escassez financeira, os desabastecimentos e as urgências e impõe procedimentos que considera eficazes. Ele racionaliza o alcance de metas como uma situação de sobrevivência. Sobrevivência organizacional. Seu cargo estará em risco se ele não criar mecanismos para que não falem suprimentos no centro de saúde. E os servidores aos quais ele impõe esta ordem também obedecem para conservarem cargos de livre nomeação e de livre destituição.

A evidência de que os servidores racionalizaram a situação como de permanência no cargo é a reação idêntica de dois gestores. Eles procuram demonstrar total assimilação às novas demandas. O gerente ordenou a notificação de fornecedores, mas não estipulou padronizações. Os servidores do HC, no entanto, padronizam os memorandos de notificação de fornecedor para demonstrar que esta é uma ação que possui o padrão do hospital. Eles aderem à racionalidade da ação.

Adorno e Horkheimer (1985) descrevem este tipo de reação. A autoconservação é um aspecto da racionalidade funcional, um aspecto de sobrevivência. Quando há uma explosão, procuramos abrigo, quando vemos um buraco, desviamos, quando estamos nos afogando, procuramos algo para nos segurarmos. O que os gestores do HC procuram é algo para se segurar, um abrigo, algo que evite o buraco. E este algo é a padronização.

A padronização é descrita por Bin e Castor (2007) como um elemento da racionalidade funcional/instrumental e no caso, é evidente que ambos os gestores procuram um padrão para demonstrar que aderiram à ação de notificar fornecedores. A adesão a esta ação é vista por eles também como sobrevivência organizacional. Ambos encararam a situação da mesma forma, ambos utilizam a padronização para não “cair num buraco”.

A “racionalidade da autoconservação” é então integrada por 47 memorandos com solicitações de recursos financeiros, 34 memorandos com solicitações de notificações de fornecedores e 10 memorandos solicitando autorização para abertura de processos licitatórios, além do curto memorando 308/2015, com uma nova programação administrativa. Todas estas comunicações ou são padronizadas ou expõem pouquíssimos aspectos dos agentes que os produzem, procuram criar uma identidade organizacional. Trata-se de 40,52% dos documentos analisados.

Os superiores hierárquicos que emitem as ordens procuram se conservar impondo ações que consideram eficazes e os servidores do almoxarifado pretendem se conservar assimilando totalmente as ordens. Percebe-se, então, uma “distorção social” como a alertada por Ramos (1983), o domínio da racionalidade de mercado. As condições econômicas desiguais produzem uma sociedade em que os indivíduos procuram, primariamente, sobreviver, se autoconservar, e esta postura é refletida no almoxarifado HC UFPE.

A eficácia é deslocada. A eficácia, para Ramos (1983) é mensurada por tempo e comunicação. Tempo social, específico a cada ação, e comunicação qualificada, advinda do consenso entre os indivíduos da ação. Para o gerente administrativo que criou estas ações, no entanto, eficácia é mensurada pelo nível de operacionalização dos servidores. E para ele, a reação idêntica em dois gestores, a padronização, a procura por uma identidade organizacional em detrimento da individual, é uma mensuração positiva de eficácia. Já para os servidores, a permanência no cargo é ser eficaz. Ambas, no entanto, estão distantes da eficácia do setor, que é suprir ao centro de saúde com mantimentos que atendam aos pacientes. O aspecto substantivo, social, é distorcido, o que gera a sólida interpretação de que a racionalidade funcional de autoconservação distorce o almoxarifado central HC UFPE.

A racionalidade substantiva é o contraponto à racionalidade funcional/instrumental. Na racionalidade substantiva descrita por Ramos (1983), Serva (1997), Tenório (2000) e outros, vislumbra-se não só aspectos administrativos e financeiros de uma organização, mas também aspectos sociais. Estes autores percebem que a predominância da racionalidade funcional/instrumental produz um deslocamento dos objetivos organizacionais. O foco de um hospital deve ser sempre social, substantivo, entretanto, no local em análise, se evidencia uma forte influência funcional/instrumental.

O aspecto substantivo, social, está presente em todas as ações, porém, é o último aspecto destacado pelos agentes. O memorando 180/2015, por exemplo, registra as ações para sanar uma emergência em que houve um quase desabastecimento de um material vital ao tratamento de pessoas com doenças renais. O documento conta com três parágrafos e possui aspectos substantivos, porém, o autor os relega ao último parágrafo, onde expressa que os atendimentos foram garantidos. Antes de tudo, ele se conserva.

E as outras racionalidades institucionalizadas também possuem forte influência funcional/instrumental. A segunda racionalidade mais comum no setor é a racionalidade do homem-ninguém. A tipologia “eficácia do homem-ninguém” é baseada na denominação de homem operacional de Alberto Guerreiro Ramos (1984) e na metáfora do ninguém, extraído do mito grego de Odisseu, identificada por Adorno e Horkheimer como ainda presente nos dias atuais. Os frankfurtianos percebem a perpetuação da cultura do sacrifício na sociedade moderna. A racionalidade do homem-ninguém detectada nos documentos do almoxarifado representa o sacrifício da personalidade do funcionário em prol dos objetivos organizacionais da mesma forma que Odisseu se intitulou de ninguém para alcançar seus objetivos.

A racionalidade do homem-ninguém solicita a anulação de quem é acionado da mesma forma que a “racionalidade de autoconservação”, porém, com um diferencial, ela evoca o atendimento do paciente. Ela produz uma noção de que é necessário suprimir a racionalidade individual pelo bem dos pacientes.

A postura de impor esta racionalidade é exemplificada no memorando 84/2015, enviado pelo setor nefrológico ao almoxarifado. Nele, o gestor da nefrologia deseja precisar o consumo de um material que seu setor utiliza. No memorando, a repetição da palavra “diretoria”, bem como a presença da palavra “encaminhamentos”, permite a interpretação de que não acontece um debate sobre o problema da informação de estoques e como resolvê-lo, mas que o gestor do almoxarifado é encaminhado à racionalidade do coordenador da nefrologia e da direção.

A postura de utilizar a direção, os gerentes, os chefes de setor, autoridades superiores à do setor que realiza a demanda, é uma prática rotineira nas solicitações ao almoxarifado. Em 24 ocasiões, o almoxarifado age sob a vigilância de superiores hierárquicos, conforme evidenciam os documentos. Procura-se garantir a adesão à ação de forma autoritária.

Entretanto, o almoxarifado também recorre a esta “estratégia” em ações registradas em dezessete documentos. A atitude de obrigar outro gestor a cumprir uma demanda acionando não só ao gestor, mas também a seus chefes, tanto é sentida pelo almoxarifado como é replicada pelo almoxarifado. A “racionalidade do homem-ninguém” conta então com 41 documentos, um total de 17,90% do corpus, e se revela como a segunda mais recorrente.

Na “racionalidade da autoconservação”, o servidor não reage. Ao contrário, ele adere totalmente à ação, já na racionalidade do homem-ninguém, o servidor reage, replica a ação. Um exemplo é o memorando 65/2016, em que o gestor do almoxarifado solicita alterações no estacionamento do local. O gestor envia o memorando tanto ao chefe da hotelaria, responsável pela ação, como a gerentes e diretores, sua intenção é impor a autoridade do superior hierárquico para conseguir um intento.

Entretanto, o que os gestores não percebem é a distorção de valores incutida neste tipo de eficácia. O motivo pelo qual todos estão no local é para auxiliar na preservação de vidas humanas. Utilizar superiores hierárquicos leva a uma conclusão de que a ordem é obedecida por ser de um diretor. Adorno e Horkheimer detalham este tipo de distorção:

A lógica é democrática, nela, os grandes não têm nenhuma vantagem sobre os pequenos... A ciência em geral não se comporta com relação à natureza e aos homens diferentemente da ciência atuarial, em particular, com relação à vida e à morte (ADORNO, HORKHEIMER, 1985, p. 41).

Esta consideração frankfurtiana é relevante por que há uma clara diferenciação de pessoas nas comunicações que evocam superiores hierárquicos. A lógica apresentada não é democrática. Há uma vantagem dos grandes sobre os pequenos. É graças à intervenção de um diretor que a demanda é satisfeita e o alerta frankfurtiano é que uma lei científica não pode atuar de uma forma para um diretor e de outra forma para um chefe do almoxarifado.

Esta postura distorce os objetivos organizacionais. O hospital, local que deveria expressar uma racionalidade substantiva, pois seus objetivos são sociais, passa a ser um local instrumental, político. O fim passa a ser atender ao diretor. As dezenas de registros desta política no objeto em análise levam à interpretação de que a influência política também distorce o fim do almoxarifado central HC UFPE.

Serva (1997) detalha que o aspecto político é um elemento para se detectar a prevalência de uma racionalidade instrumental em uma organização e as evidências revelam que o almoxarifado sofre e exerce influência política.

Outra racionalidade institucionalizada produz evidências sólidas de alcance de objetivos. Trata-se da “racionalidade urgente”. De 2010 a 2017, o almoxarifado recebe 19 memorandos com a solicitação de aquisições urgentes e também reage a esta eficácia, emite 11 memorandos com a palavra “urgente”.

Como se tratam de casos médicos, emergências de saúde, é seguro interpretar que as providências foram tomadas. Nestes memorandos, materiais cirúrgicos, químicos, de tratamentos renais, dentre outros, são solicitados com urgência. URs como “os atendimentos serão paralisados” estão contidas nestas mensagens. Tratam-se de emergências médicas que afetam a sobrevivência das pessoas, de aspectos substantivos, sociais, aspectos que estão presentes, mas em segundo plano.

A última racionalidade institucionalizada, a “racionalidade da expertise” é utilizada tanto por gestores administrativos como médicos. A Unidade de contratos impõe um tempo padrão de preenchimento do sistema através do memorando 76/2015 e o almoxarifado “instrui” os setores que solicitam materiais a novos padrões no memorando circular 31/2017. Os setores se impõem através da expertise de suas atividades. A Unidade de Contratos exige padrões por ser o setor que lida com as obrigações contratuais e o almoxarifado por ser o setor que lida com materiais. A expertise, o conhecimento técnico, é utilizado como justificativa para ações autoritárias. No entanto, é o setor de hotelaria que fornece evidências importantes da “racionalidade da expertise”.

No memorando 27/2017, o setor informa que só efetuará descartes de materiais mediante justificativas, o que permite a interpretação de que ocorreram descartes sem justificativas. Há oito documentos sobre perdas de materiais no almoxarifado no período analisado e o gestor informa, por exemplo, no memorando 48/2016, que as perdas ocorrem ou “por baixa da demanda ou pelo surgimento de novas tecnologias”. A expressão é vaga por que ele, de fato, não tem como precisar consumos no local. O almoxarifado responde pelo estoque, não pelo consumo.

A alta qualificação direciona os médicos para o atendimento, não para o controle de consumos. Mas se o almoxarifado não responde por consumo e os setores médicos também não o fazem, quem o fará? Descartes são algo negativo? O memorando 70/2017 responde.

Nele, um médico responde a por que ocorreram descartes e explicita que os atendimentos médicos geram: “excedente de materiais nas bolsas de soluções”, ou seja, o

descarte faz parte do atendimento médico. Neste caso, o médico prioriza a vida, o aspecto social, enquanto o gestor do almoxarifado se foca no aspecto financeiro/administrativo.

A análise holística percebe que descartes não representam necessariamente ineficácia. Entretanto, descartes e compras de materiais são as duas principais responsabilizações do gestor do almoxarifado. Sua gestão é avaliada baseada numa equação em que quanto menos compras emergenciais e descartes ocorrem, melhor.

Um gestor se dedica a este problema e produz duas racionalidades para precisar consumos. Primeiramente, utiliza uma “racionalidade de responsabilização”, lançando toda a responsabilidade do consumo de um material ao gestor demandante em uma ação registrada no memorando 53/2016.

Segue a “racionalidade padronizada”, uma racionalidade mais sutil, em que o gestor do almoxarifado consegue o mesmo intento que na “racionalidade de responsabilização” e realiza um movimento semelhante ao da “racionalidade da autoconservação”. Produz uma situação em que os gestores acionados têm de aderir à ação. Ele solicita o consumo dos setores como forma de evitar perdas de materiais, evoca a responsabilidade dos setores acionados. Há, novamente, sucesso, eficácia. Dois dos três gestores respondem positivamente. E a eficácia, neste caso, se trata da ação do gestor do almoxarifado em demonstrar aos superiores que acionou os gestores ambulatoriais em tempo, foi eficiente.

Trata-se, assim como na “racionalidade da autoconservação”, de uma ética da convicção absoluta como preconizada por Weber (1974). E o absolutismo do caso é, novamente, a autoconservação. O gestor cria situações em que sempre será preservado das consequências das ações. Desenvolvendo as exatas palavras de Weber ao descrever a ética da convicção, considera-se que: “o cristão cumpre o seu dever e quanto aos resultados, confia em Deus”. Transportando a situação para o contexto em análise, constata-se que um gestor reflete uma postura em que: “o gestor cumpre o seu dever e, quanto aos resultados, confia nos gestores acionados”. Ao ver do gestor do almoxarifado, ele cumpriu seu dever, pode se eximir dos resultados. Configura-se uma ética da convicção absoluta nesta ação.

Não só esta racionalidade, na “racionalidade da autoconservação”, o “gestor cumpre o seu dever e, quanto aos resultados, confia nos procedimentos adotados”. As notificações a fornecedor, liberações de recursos financeiros por memorandos e produção de termos de referência pelos gestores dos almoxarifados não apresentaram, quando foram propostas, compromisso com os resultados, mas a crença em seus formatos, o que leva à interpretação de que a ética da convicção gera uma racionalidade funcional no almoxarifado HC UFPE.

Um achado teórico importante. A ética da convicção é ligada por Ramos (1983) ao desenvolvimento de uma racionalidade substantiva. No entanto, a racionalidade funcional de autoconservação está tão enraizada nas pessoas que elas a desenvolvem convictamente no local em estudo.

Mas as evidências revelam a melhor forma de precisar consumos de materiais. Ao ser acionado pela divisão de diagnóstico terapêutico, o gestor do almoxarifado informa que:

“Não há reagentes vencidos na Unidade de Almoxarifado. Atualmente, o controle dos reagentes de laboratório é feito em parceria com a Unidade de Laboratório. Os pedidos de materiais químicos são realizados para um mês estimado de consumo e o controle das validades é acompanhado de perto pelo chefe da Unidade de Laboratório” (memorando 38/2017, almoxarifado central HC UFPE).

Este memorando é o mais revelador do almoxarifado durante o período de 2010 a 2017. Neste documento, registra-se um controle de compras: “os pedidos de materiais químicos são realizados para um mês estimado de consumo”, e de prazo de vencimento: “e o controle das validades é acompanhado de perto pelo chefe da Unidade de Laboratório”, ou seja, uma situação eficaz. Trata-se ainda de uma eficácia substantiva.

No memorando 38/2017, o fato de os gestores serem iguais na relação é um aspecto substantivo, pois advém de uma “comunicação horizontal” (Ramos, 1983) e produz uma “gestão democrática” (Tenório, 2006). Os gestores se aproximam, desenvolvem uma relação interpessoal e geram a eficácia na gestão dos suprimentos laboratoriais. Trata-se de apenas um documento, mas com uma importante revelação: desenvolver parcerias é a melhor forma registrada de gerir materiais no almoxarifado central do HC UFPE.

Weber (2012) frisa em sua análise do espírito capitalista que não se encontra uma única resposta a um problema e o mesmo vale para esta análise. Há várias formas de ser eficaz em uma gestão de suprimentos. O que os documentos revelam é que a “racionalidade de parceria” é a melhor forma registrada no período para gerir os insumos.

As evidências revelam ainda que o oposto, a situação mais tensa, ocorre quando os gestores se distanciam, se comunicam apenas por e-mail. A comunicação, o desenvolvimento de relações é evidenciada como prova decisiva da eficácia da gestão de suprimentos.

Eficácia na gestão de suprimentos se revela então como social, humana (MARQUES, 2007). De acordo com as evidências, quanto mais social e humana, mais eficaz. O problema do almoxarifado central do HC é quando a mensuração de eficácia é distorcida, mensurada por padrões funcionais/instrumentais.

5.2 Alcance dos objetivos da pesquisa

Após agrupar as evidências com a regra da homogeneidade (BARDIN, 2010), percebe-se que os objetivos da pesquisa foram alcançados.

Com relação ao objetivo específico de analisar como a ação administrativa estrutura as decisões gerenciais que objetivem a busca pela eficácia, conclui-se que há uma predominância funcional/instrumental de autoconservação.

Para Ramos (1983), setores em que preocupações com autoconservação predominam se focam em alcançar objetivos, em elementos externos aos indivíduos, o que remete ao próximo objetivo.

O objetivo específico de analisar como os fatos administrativos, em suas três dimensões, expressam a forma como a eficácia dos serviços é prestada no setor; é alcançado e percebe-se comunicações autoritárias, um desequilíbrio no tempo das ações, um foco financeiro, dificuldades na estrutura e a utilização do papel como instrumento de autoconservação.

E a percepção dos aspectos predominantes das ações e fatos administrativos permite o alcance do objetivo geral de analisar a eficácia da prestação dos serviços do almoxarifado central do Hospital das Clínicas de Pernambuco através do registro das decisões e preocupações presentes nos documentos. Conclui-se que apenas a eficácia em parceria é eficaz tanto nos fatos como nas ações administrativas, acompanha o consumo (evita compras emergenciais) e prazos de validade (evita descartes por vencimento).

Conclui-se que a predominância da racionalidade organizacional dos diretores do local não evidencia o alcance dos objetivos do setor. A única ação que evidencia controle de consumos e validades é expressa em uma parceria entre dois gestores que desenvolvem uma relação com aspectos substantivos.

Há apenas um registro de eficácia nas centenas de documentos e a ação registrada possui aspectos substantivos. A qualidade da ação substantiva se sobressai à quantidade instrumental/funcional.

5.3.1 – Sugestões Administrativas

As ações evidenciadas nos documentos do almoxarifado central HC UFPE fornecem diversos subsídios para sugestões em busca de uma eficácia substantiva.

O primeiro aspecto analisado foi a busca em precisar o consumo de materiais, aspecto fundamental para um gestor de suprimentos e um desafio ao setor. A análise detectou que este é um grande problema.

Da forma como hoje se apresenta, a realidade é que o HC UFPE não sabe o quanto consome de materiais. Não sabe o que consome de soluções ácidas e básicas, de materiais químicos, de detergentes enzimáticos usados para limpeza de materiais cirúrgicos.

A forma criada para gerar este conhecimento é o registro da movimentação de materiais através de um sistema computacional. Há, entretanto, 16 documentos que atestam que este registro é impreciso. O mais grave deles é o memorando 42/2015, enviado pela unidade de nefrologia ao almoxarifado. Neste documento, o gestor da nefrologia demonstra assombro a um consumo de material. De acordo com o sistema, o consumo de soluções básicas em um mês foi de 32 unidades, e no mês seguinte foi de 5.004 unidades, uma variação exorbitante.

Analisando outros documentos de 2010 a 2017, infere-se que os setores solicitam o material através de formulários denominados Requisições de Material – RMs. Estas RMs são entregues no almoxarifado. Os servidores separam o material e este é entregue nos setores. Os demandantes assinam o recebimento do material e as RMs são devolvidas aos servidores. É neste momento que os servidores preenchem os dados de consumo. No entanto, saídas de materiais não são o consumo do material, o insumo pode ficar meses no setor sem ser utilizado. O registro do consumo de material exige uma informação do momento em que o material é consumido, não de sua entrega.

O momento da entrega não é o momento do consumo. A quantidade de insumos diverge por estar em um tempo defasado. Para Ramos (1983), tempo é estruturante em uma decisão. Mais precisamente, o analista detalha a necessidade de o gestor estar à frente dos fatos administrativos, produzir um $n + 1$ positivo em que o n são os fatos administrativos e o 1 é a ação do gestor.

No caso em análise, percebe-se dois fatores n : o sistema e o consumo no setor ambulatorial. O gestor do almoxarifado precisa antecipar tanto a informação do sistema como o consumo do material. Esquematizemos:

QUADRO 17 – Fato administrativo imprecisão no consumo

Equação	Detalhamento
$N^1 + n^2 + 1 =$ O N^1 é o consumo dos produtos, O n^2 é a informação do sistema e o 1 é a ação do gestor.	Os N^1 e N^2 não podem ser maiores que 1, ou seja, devem, somados, produzirem um valor de, no mínimo, -0,9.

Fonte: autoria própria (2018).

Percebe-se então o desafio do gestor do almoxarifado: prever o consumo dos materiais nos ambulatorios. Isso é possível? Consumos variam de acordo com as demandas, como o gestor do almoxarifado pode prevê-lo? Poder ou não poder não é a questão. O gestor do almoxarifado precisa se antecipar aos fatos. Se não estiver à frente do consumo do material, ele não poderá fazer uma compra eficaz. Ele precisa da informação do consumo antes da compra.

Como possuímos todos os elementos de nossa equação, podemos resolvê-la.

Com relação ao sistema, percebe-se uma ação que deve ser realizada urgentemente. Criar novas telas. É necessário que as telas conhecidas como de extratos e consumos de materiais sejam atualizadas para extrato de estoque, não de consumo. É preciso que fique muito claro que entrega de material não é consumo de material. Reforma-se então as telas já existentes e cria-se novas telas com consumos de materiais in loco, nos locais onde os materiais são consumidos. E para ter um tempo razoável, é necessário que agentes administrativos preencham estas telas em qualquer lugar em que materiais sejam consumidos.

Não há praticidade em colocar um agente administrativo para registrar o consumo dos materiais em cada local, pois são dezenas de ambientes, mas auxiliará muito se houver um agente administrativo por andar, registrando o consumo diário de todos os materiais. Desta forma, o almoxarifado se aproximará ao máximo de um $n + 1$ positivo.

Percebe-se também que o almoxarifado, sozinho, não tem autonomia para realizar esta ação. O gestor do almoxarifado comanda apenas as dependências do almoxarifado. É necessária uma reunião, a apresentação do problema e as propostas de melhorias. Reunião que deve contar com o chefe da Divisão de Logística, Chefes dos almoxarifados, representantes do Setor de Informática.

É um desafio considerável. Os gestores devem estar cientes de que: a) desconhecem o consumo dos materiais do HC UFPE e b) precisam estar à frente do consumo dos materiais.

Esta então é a primeira sugestão, ações em três níveis que configurarão não só o almoxarifado, mas a todo o HC:

QUADRO 18 – Sugestões ao fato administrativo imprecisão no sistema

Ação	Nível
Os gestores devem se decidir a produzir uma informação de consumo fidedigna	A decisão é em nível estruturante e deve produzir uma informação anterior ao consumo do material
Deve-se corrigir a informação do sistema computacional	Esta ação é em um elemento estrutural, o sistema faz parte da estrutura, da logística, porém, acaba por ser uma ação estrutural, pois o sistema configura o local. Desta forma, é uma ação a nível estrutural.
Inserir mais agentes administrativos por andar	Ação estrutural, define que mais pessoas são necessárias para registrar o consumo de materiais

Fonte: autoria própria (2018).

Percebe-se a necessidade de prever, com o máximo de informações possíveis, o consumo de materiais. Posicionando um agente administrativo por andar e registrando, de fato, o consumo no sistema, há maior chance de previsão de consumo.

O desafio é grande, mas não há outra saída. Enquanto não realizar esta ação, os almoxarifados do HC UFPE estarão sujeitos a compras emergenciais e descartes por vencimento, pois não sabem a quantidade de insumo que é consumida nos setores.

E há outras problemáticas importantes de atuação no almoxarifado.

Sobre validades, os memorandos 25/2014 e 53/2016 evidenciam que os gestores do almoxarifado desconhecem os prazos de validade de muitos materiais. Eles adotam a política de rejeitar a todos os materiais que possuem prazos de validade inferiores a um ano. Esta postura, no entanto, é contestada por um fornecedor que deseja entregar um material com prazo de validade de apenas seis meses. O gestor do almoxarifado questiona ao setor demandante se aceitará o material, expondo que o fornecedor possuía maior conhecimento técnico.

Os servidores do almoxarifado precisam ter domínio sobre as especificações técnicas dos materiais, desenvolver maior expertise. Sugere-se então a confecção de uma planilha com informações sistemáticas das datas de expiração dos materiais. Estas informações existem, mas contam apenas com a experiência dos gestores. É importante sistematiza-las.

Deve-se dar importância aos 28 memorandos sobre problemas no local em que o almoxarifado se situa. O memorando 78/2016 é particularmente revelador neste aspecto. Nele, o gestor relata que: “a Unidade de Almoxarifado é a porta de entrada para parte significativa de todos os materiais recebidos no HC. Mesmo com tamanha importância, a unidade segue vulnerável em termos de segurança e conta com estrutura física inadequada”.

Câmeras e grades para reforçar a segurança são instrumentos estruturais sugeridos por dois gestores e devem ser posicionados em uma ação conjunta com a Unidade de Manutenção. O problema da estrutura é considerado como o mais urgente pelos próprios servidores do local e deve ser resolvido.

Percebe-se ainda que os servidores do almoxarifado são encaminhados à racionalidade dos médicos por eles possuírem maior qualificação referente a atendimentos. Entretanto, os servidores do almoxarifado também “instruem” os setores que atendem. Em 2017, o gestor do almoxarifado determina novos procedimentos administrativos que afetam a todos os ambulatórios e enfermarias. Por possuir expertise no estoque de materiais, o almoxarifado determina as regras e “veda” outras formas de solicitações de material.

Em futuras ações que afetem a outros setores, é importante promover encontros ou reuniões. Por mais que o almoxarifado gerencie materiais, é importante ouvir aos setores que solicitam materiais antes de determinar novos procedimentos.

Sugere-se também outra ação.

Mais da metade das ações registradas evidenciam um cenário desfavorável: urgências, desabastecimentos e falta de recursos financeiros são uma constante no setor. O gestor do almoxarifado tem de lidar com o contexto nacional desfavorável, elemento estrutural que configura o local e é decisivo na escassez de recursos financeiros. As compras não correspondem à necessidade do hospital. A escassez é uma realidade e deve ser encarada.

Sugere-se uma ação de priorização sistemática de materiais. Atuar decisivamente com relação à escassez financeira significa entender quais materiais estocados no almoxarifado são fundamentais nos atendimentos a pacientes. A partir de uma planilha, de um relatório ou estudo, os materiais seriam escalonados em três níveis: imprescindíveis, importantes e regulares. Materiais imprescindíveis são fundamentais aos atendimentos, importantes são materiais cuja falta não impede o atendimento, e regulares são materiais que não interferem nos atendimentos, como alguns materiais de escritório.

Entretanto, a confecção desta planilha requer alguns cuidados. Alguns materiais são classificados como formulários ou materiais de expediente, mas são imprescindíveis aos atendimentos. Etiquetas para hemocomponentes são formulários. Teoricamente, materiais que não seriam imprescindíveis a atendimentos. No entanto, são estas etiquetas que informam o tipo sanguíneo das pessoas. Sem elas, os médicos e enfermeiros perdem um importante instrumento no atendimento médico.

Uma planilha de priorizações seria muito interessante, escalonaria e discriminaria com mais precisão os materiais. Haveria uma escala de priorização de compras. Esta informação

pode existir intuitivamente, mas é necessário sistematizá-la para que qualquer servidor do local a utilize.

Recapitulando então, percebe-se diversas decisões urgentes, que devem ser implementadas imediatamente pelo gestor do almoxarifado central HC UFPE:

QUADRO 19 – Decisões e ações sugeridas

Decisão	Ação Sugerida
Os gestores devem se decidir a produzir uma informação de consumo fidedigna	Prever o consumo dos materiais, corrigir o sistema computacional, posicionar agentes administrativos para registrar consumos in loco
Discriminar os materiais estocados	Precisar prazos de validade, características e particularidades, a que setores cada material se destina
Priorizar materiais	Desenvolver uma escala que baseie a compra de acordo com a necessidade dos atendimentos
Atuar na estrutura	Desenvolver ações com a Unidade de Manutenção para reforçar a segurança
Informar ações que envolvam os setores que solicitam materiais	Primar por uma gestão democrática

Fonte: autoria própria (2018).

As evidências revelam que o almoxarifado deve desenvolver relações com outros setores. Todas as ações registradas revelam que o almoxarifado conta com a ação de outros atores para ser eficaz. Desenvolve relações com o setor financeiro para solicitar recursos, solicita o consumo de materiais a ambulatorios, trabalha em conjunto com a hotelaria para normalizar o estacionamento, etc...

Percebe-se então uma relação inversa: quanto mais se reforçar a “racionalidade em parceria”, menos a “racionalidade do homem-ninguém” será presente, é necessário reforçar uma e enfraquecer a outra.

A racionalidade evidenciada como expressando uma racionalidade substantiva é a “racionalidade em parceria”. O gestor do almoxarifado e o gestor do laboratório acompanham o estoque de forma que comprem no momento ideal e aproveitam a todos os materiais. A ação é bem sucedida e sugere-se a procura por parcerias com outros setores.

E de acordo com as evidências do período, o segundo setor com quem buscar uma parceria seria a Unidade de Nefrologia. Das 16 demandas sobre consumos no período analisado, oito dizem respeito ao setor nefrológico. Há ainda a importância do atendimento

médico deste setor, que trata pacientes com graves problemas renais, o que reforça a necessidade da parceria.

Uma sugestão prática são encontros mensais. De acordo com os relatos documentados, este período seria suficiente para garantir o acompanhamento do consumo e dos prazos de validade dos materiais. Há grande troca de memorandos entre os dois setores e seria importante uma relação direta, sem intermediadores como memorandos, e-mails ou a direção.

Quanto ao embate entre a racionalidade da expertise e urgente, é necessário determinar que expertise são conhecimentos técnicos para realizar atividades. Quanto mais preparado, munido de informações, o almoxarifado estiver, menos urgências tendem a ocorrer. Bancos de dados como planilhas e relatórios devem ser produzidos e alimentados constantemente.

Os servidores do almoxarifado demonstram já possuírem algumas capacidades e instrumentos técnicos. Desde 2016, um gestor cataloga e acompanha todos os materiais do setor. Entretanto, ainda ocorrem urgências. Informações como validades, consumos e priorizações podem complementar as planilhas que já são utilizadas. Urgências não devem fazer parte da rotina do setor. O HC não realiza atendimentos urgentes.

A racionalidade instrumental se revela como a predominante no setor e ineficaz. Não há evidências do alcance de objetivos de forma instrumental/funcional. Ao contrário, percebe-se uma preocupação elevada dos servidores apenas em se autoconservar.

A alternativa da racionalidade substantiva, equilibrando meios e fins organizacionais e fins individuais e organizacionais, se mostra como uma opção válida. As sugestões são baseadas nas ações registradas e dependem da iniciativa dos próprios servidores.

5.3.2 – Sugestões Acadêmicas

E as ações documentadas fornecem subsídios também para aprofundamentos em outras pesquisas.

A análise capta diversos elementos das ações nos documentos. Porém, é interessante adentrar nas subjetividades dos indivíduos. Neste sentido, entrevistas são uma forma de captar conteúdos e discursos ainda mais reveladores que os documentos. Pode-se descrever ainda melhor o setor em uma análise que parta dos registros documentais e aprofunde subjetividades em entrevistas. Estas subjetividades ajudarão a compreender melhor as racionalidades detectadas. A “racionalidade da autoconservação” possui particularidades individuais que uma entrevista pode captar.

Há também outra recomendação a futuras pesquisas: a análise de toda a cadeia de suprimentos do HC UFPE. Infere-se que os problemas apresentados no almoxarifado estão presentes em todos os setores que lidam com materiais no centro de saúde. Uma nova pesquisa com o setor de suprimentos e todos os almoxarifados pode identificar problemas presentes em toda a cadeia de suprimentos.

Com relação a pesquisas em outros órgãos e setores, é importante ressaltar que as teorias de Adorno e Horkheimer (1985) auxiliaram esta pesquisa a detectar aspectos instrumentais e funcionais das ações. Os aspectos de manipulação e autoconservação e o Odisseu moderno, o ninguém, estão presentes em toda organização que sugira que o agente abandone sua identidade em prol do objetivo organizacional. É interessante então resgatar estas ideias por conta da presença delas em diversas organizações.

As racionalidades detectadas também são presentes em muitos órgãos e setores. As racionalidades da autoconservação, do homem-ninguém, da expertise, urgente, e da parceria, ainda possuem muitos aspectos éticos e racionais a serem aprofundados e há arcabouço teórico para aprofundar cada uma delas nos estudos sobre racionalidade organizacional.

Estes aprofundamentos são um constante esforço de identificar objetivos organizacionais e individuais e de delimitar aspectos instrumentais e substantivos da sociedade moderna.

REFERÊNCIAS

- ADORNO, Theodor; HORKHEIMER, Max. **Dialética do esclarecimento**. Rio de Janeiro: Zahar, 1985.
- ALVES MOURÃO, Victor Luiz. Temporalização do espaço social: apontamentos para uma sociologia do tempo. **Ciências Sociais Unisinos**, v. 52, n. 1, 2016.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2010.
- BARNARD, Chester. **The functions of the executive**. Cambridge/Mass, 1938.
- BARROS, Renata Tenório de. **Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares: uma análise sobre sua gestão no contexto institucional do Hospital das Clínicas da UFPE**. 2014.
- BELLIA MARGOTO, Julia; BEHR, Ricardo Roberto; PAES DE PAULA, Ana Paula. Eu me Demito! Evidências da racionalidade substantiva nas decisões de desligamento em organizações. **Organizações & Sociedade**, v. 17, n. 52, 2010.
- BONDARIK, R. **Os modelos de homem de Alberto Guerreiro Ramos e os paradigmas produtivos do século XX: conexões perceptíveis presentes na obra de Alberto Guerreiro Ramos**. 2007. Tese de Doutorado. Dissertação (Mestrado)–Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa.
- CABRAL, Augusto. A sociologia funcionalista nos estudos organizacionais: foco em Durkheim. **Cadernos EBAPE**. v. 2, n. 2, p. 01-15, 2004.
- DE ALBUQUERQUE URQUIZA, Marconi; MARQUES, Denilson Bezerra. Análise de conteúdo em termos de Bardin aplicada à comunicação corporativa sob o signo de uma abordagem teórico-empírica. **Entretextos**, v. 16, n. 1, p. 115-144, 2016.
- DURKHEIM, Emile. O que é fato social. **As regras do método sociológico**, v. 6, 1983.
- ELIAS, Norbert. **Sobre o tempo**. Rio de Janeiro: Zahar, 1998.
- EVANS, Peter. O Estado como problema e solução. **Lua Nova: revista de cultura e política**, n. 28-29, p. 107-157, 1993.
- FERNANDES, Valdir. A racionalização da vida como processo histórico: crítica à racionalidade econômica e ao industrialismo. **Cadernos EBAPE**. v. 6, n. 3, 2008.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. Editora Atlas SA, 2008.
- GODOY, Arlida Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de administração de empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.
- HABERMAS, J. **Teoria de la acción comunicativa**. Madrid: Taurus, v. I e II, 1987.
- HONNETH, Axel. Trabalho e reconhecimento: tentativa de uma redefinição. **Civitas-Revista de Ciências Sociais**, v. 8, n. 1, 2008.

IANNI, Octavio. As ciências sociais na época da globalização. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 13, n. 37, p. 33-41, 1998.

KERLINGER, Fred N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais; um tratamento conceitual**. São Paulo : EPU/EDUSP, 2015.

KNOWLES, Caroline. Trajetórias de um chinelo: microcenas da globalização. **Revista Semestral do Departamento e do Programa de Pós-Graduação em Sociologia da UFSCar**, v. 4, n. 2, p. 289, 2014.

LUCKÁCS, George. **História e consciência de classe**. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

MANNHEIM, Karl. **Ensayos sobre sociología y psicología social**. Trad. de Florentino M. Torner—México : FCE, 1963.

MARÍN, José. Saber local e saber pretensamente universal, no contexto da globalização. **Ciências Sociais Unisinos**, v. 43, n. 2, 2007.

MARQUES LEISTNER, Rodrigo. O debate da Escola de Frankfurt e suas contribuições para uma reflexão crítica da sociedade contemporânea. **Ciências Sociais Unissinos**, v. 51, n. 2, 2015.

MARQUES, D. B. Posicionamento Teórico sobre a Noção de Rede Sociotécnica e de Ator-rede. CONGRESSO BRASILEIRO DE SOCIOLOGIA, 2007, Recife. **Anais do XIII Congresso Brasileiro de Sociologia**, 2007.

MARTINS DE PAIVA, Kely César *et al.* Quanto Tempo o Tempo Tem? um estudo sobre o (s) tempo (s) de gestores do varejo em Belo Horizonte (MG). In: **Organizações&Sociedade**, v. 18, n. 59, 2011.

MATTELART, Armand. **Mapping world communication: War, progress, culture**. University of Minnesota Press, 1994.

MORAES, Lúcio Flávio Renault de; MAESTRO FILHO, Antonio Del; DIAS, Devanir Vieira. O paradigma weberiano da ação social: um ensaio sobre a compreensão do sentido, a criação de tipos ideais e suas aplicações na teoria organizacional. **Revista de Administração contemporânea**, v. 7, n. 2, p. 57-71, 2003.

MOTTA, Paulo Cesar Delayfi. Ambiguidades metodológicas do just-in-time. **Organizações & Sociedade**, v. 4, n. 7, p. 117-131, 1996.

PEIXOTO, Daniel Lanna; NERY, Manoel Fernandes. Sobre o Processo de Formulação de Estratégias: visões múltiplas, contra-hegemônicas e possíveis para a pequena empresa. **Anais do VI EGEPE**, Recife/PE, v. 14, 2010.

PHILLIPS, B.S. **Pesquisa social: estratégias e táticas**. Rio de Janeiro, Livraria Agir Editora, 1974.

RAMALHO, José Ricardo. Sindicatos: crise ou declínio no final do século?. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 15, n. 43, p. 182-185, 2000.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **A Nova ciência das organizações*** uma reconceituação da riqueza das nações. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1989.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **Administração e contexto brasileiro**: esboço de uma teoria geral da administração. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1983.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **A redução sociológica. Introdução ao estudo da razão sociológica**. 2ª edição. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1965.

RAMOS, Alberto Guerreiro. Modelos de homem e teoria administrativa. In: **Revista de Administração Pública**, v. 18, n. 2, p. 3-12, 1984.

RAMOS, Guerreiro. A sociologia de Max Weber. In: **Revista do Serviço Público**, v. 57, n. 2, p. 267, 2006.

RICHARDSON, R.J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

RODRIGUES, William Costa *et al.* **Metodologia científica**. Faetec/IST. Paracambi, p. 2-20, 2007.

SANTOS, Milton. **Por uma outra globalização**. Rio de Janeiro: Record, v. 174, p. 25, 2000.

SÁ-SILVA, Jackson Ronie; DE ALMEIDA, Cristóvão Domingos; GUINDANI, Joel Felipe. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista brasileira de história & ciências sociais**, v. 1, n. 1, 2009.

SERVA, Maurício. A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa. **Revista de administração de empresas**, v. 37, n. 2, p. 18-30, 1997.

SERVA, Maurício *et al.* A análise da racionalidade nas organizações—um balanço do desenvolvimento de um campo de estudos no Brasil. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 13, n. 3, 2015.

SILVEIRA, Gabriel E.; QUIÑONEZ TRIANA, Yago. **A herança estruturalista de Durkheim nas ciências sociais**. Ciências Sociais Unisinos, v. 42, n. 3, 2006.

SULBRANDT, J. La evaluación de los programas sociales: una perspectiva crítica de los modelos usuales. In: KLIKSBURG, B. **Pobreza**: un tema impostergable. México: Fondo de Cultura Económica, 1993.

TENÓRIO Fernando Guilherme. Weber e a Burocracia. In: **Revista do Serviço Público**. Ano 38, v.109, Nº 4. Brasília: Out/Dez, 1981.

TENÓRIO, Fernando G. A flexibilização organizacional: referencial técnico-organizacional. **Flexibilização organizacional**: mito ou realidade. Rio de Janeiro: FGV, p. 129-241, 2000.

TENÓRIO, Fernando G. A trajetória do Programa de Estudos em Gestão Social (PEGS). **Revista de Administração Pública**, v. 40, n. 6, p. 1145-1162, 2006.

TRESCASTRO BERGUE, Sandro; ROQUE KLERING, Luis. A redução sociológica no processo de transposição de tecnologias gerenciais. **Organizações & Sociedade**, v. 17, n. 52, 2010.

WEBER, Max. **Ciência e política**: duas vocações. Editora Cultrix, 2004.

WEBER, Max. **Economia e sociedade**: fundamentos da sociologia compreensiva. v. 1. Brasília: UnB, p. 209-227, 1999.

WEBER, Max. **La ética protestante y el espíritu del capitalismo**. Fondo de cultura económica, 2012.

YIN, R. K. **Estudo de caso – planejamento e métodos**. (3ª. Edição). Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZWICK, Elisa *et al.* Administração pública tupiniquim: reflexões a partir da Teoria N e da Teoria P de Guerreiro Ramos. **Cadernos EBAPE**. v. 10, n. 2, 2012.