

Gisele Serafim Cardoso dos Santos

Secretaria de Estado da Saúde (SES/SC)

(Florianópolis, Santa Catarina, Brasil)

gica.agata2020@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5698-1982>

Thiago Soares Nunes

Universidade FUMEC

(Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil)

adm.thiagosn@gmail.com

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-1323-8160>

Suzana da Rosa Tolfo

Universidade Federal de Santa Catarina

(Florianópolis, Santa Catarina, Brasil)

srtolfo14@gmail.com

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-6321-6496>

Mudança Organizacional sob Diferentes Percepções: o Caso da Adesão de um Hospital Universitário a EBSEH

Organizational Change Under Different Perceptions: the Case of Accession of a University Hospital to EBSEH

RESUMO

Em 2011 o Governo Federal criou a Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSEH), para reestruturar os hospitais universitários. A partir disso, várias instituições aderiram à gestão pela empresa, incluindo a organização de estudo em 2015 após aprovação do Conselho da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Este artigo objetiva compreender as percepções dos trabalhadores do Hospital Universitário (HU/UFSC) em relação à mudança organizacional no mesmo. A pesquisa é caracterizada como estudo de caso, de natureza qualitativa e descritiva. A coleta de dados consistiu em entrevistas e observação não-participante, com a utilização de análise de conteúdo. Os resultados da pesquisa são demonstrativos de que a adesão à EBSEH foi complexa e desafiadora, as quais trouxeram diferentes reações e resistências à mudança. Houve também pouca avaliação efetiva do processo por parte dos gestores, dada a comunicação limitada entre os envolvidos.

Palavras-Chave: mudança organizacional; comunicação; hospital universitário; EBSEH

ABSTRACT

In 2011 the Federal Government created the Brazilian Hospital Services Company (EBSEH), to restructure university hospitals. From then on, several institutions joined the management by the company, including the study organization, which took place in 2015, after approval by the Council of the Federal University of Santa Catarina (UFSC). This article aims to understand the perceptions of workers at the University Hospital (HU/UFSC) in relation to organizational change. The research is characterized as a case study, of a qualitative and descriptive nature. Data collection consists of interviews and non-participant observation, using content analysis. The results of the research demonstrate that joining EBSEH was complex and challenging for people, who brought different reactions and resistance to change. There was also little effective evaluation of the process by the managers, given the limited communication between those involved.

Keywords: organizational change; communication; university hospital; EBSEH

Universidade Federal do Espírito Santo - UFES

Endereço

Av. Fernando Ferrari, 514, Goiabeiras

29.075-910, Vitória-ES

gestaoeconexoes@gmail.com

gestaoeconexoes@ccje.ufes.br

<http://www.periodicos.ufes.br/ppgadm>

Coordenação

Programa de Pós-Graduação em

Administração (PPGADM/CCJE/UFES)

Artigo

Recebido em: 27/09/2019

Aceito em: 08/12/2020

Publicado em: 30/06/2021

Introdução

A mudança organizacional é definida por Bergue (2010) como um processo complexo e dinâmico que pode se manifestar de diferentes formas. Estas podem incluir desde esforços adaptativos de qualquer ordem e intensidade, até modificações mais radicais, que alteram estruturas e aspectos substanciais do comportamento das pessoas envolvidas no trabalho da organização.

A área da saúde está sujeita a ocorrência de diversas mudanças, como a evolução dos procedimentos médicos, os custos da assistência à saúde, a escassez de recursos, o aumento significativo da parcela da população que utiliza os serviços do Sistema Único de Saúde (SUS), a demanda por aumento de recursos investidos nestes serviços e de gestão mais profissionalizada. Associa-se, na mídia, esses serviços ao estereótipo de organizações públicas brasileiras ineficientes e criticadas por não cumprirem suas funções sociais, com excessivas práticas administrativas de clientelismo e corrupção (Azevedo, 1995), além do excesso de burocracia. Algumas dessas mudanças, como o caso da legislação, alterou a gestão dos hospitais universitários (Flausino, 2015).

O Governo Federal, pautado em argumentos como os citados, criou em 2011 uma Empresa de caráter público-privado para gerir os hospitais universitários (EBSEH). Com a Lei nº 12.550, que sancionou a Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares – EBSEH, foi explicitada a intenção do governo de reestruturar todos os hospitais universitários. A Empresa foi criada com a finalidade de gerir o Programa de Reestruturação de Hospitais Universitários Federais (Rehuf).

Na base do Rehuf está a busca contínua por melhorar a gestão hospitalar; oferecer serviços de saúde e de apoio ao ensino, à pesquisa e à extensão; proporcionar processos de ensino, aprendizagem e de formação de pessoas para atuar em saúde pública. Uma palavra chave em documentos é a melhoria contínua (EBSEH, 2018). Entretanto, na visão de Persson (2016), a criação da EBSEH veio acompanhada de muitas críticas e reações políticas contrárias, assim como diversos ajuizamentos contestatórios no âmbito jurídico sobre o caráter constitucional. Conhecer a percepção dos gestores e de servidores com relação a essa mudança, pode contribuir para gestões futuras de mudanças, especialmente as que impactam significativamente no ambiente de trabalho.

A gestão da mudança e a mudança da gestão são relevantes de se estudar, com vistas a conhecer os limites da transformação, os novos desafios que surgem com o passar do tempo, os impactos causados e a busca pela superação constante. Muitas vezes o crédito limitado à troca de gestão se dá pela falta de informações organizacionais necessárias, não só para o trabalho dos servidores - público interno - mas também pelo que é demandado pelo usuário externo. Portanto, a comunicação da mudança e a forma como ela é feita é de extrema relevância, quando se estuda práticas administrativas e suas transformações no tempo (Kotter, 1997; Michel, 2009; Reis, 2011; Rego, 1986).

Diante deste contexto, esta pesquisa teve por objetivo compreender as percepções dos servidores em relação à mudança organizacional do Hospital Universitário da UFSC para a EBSEH, uma empresa pública de direito privado

criada com a finalidade de reestruturar e melhorar o desempenho dos hospitais universitários do Brasil.

Gestão da mudança organizacional

Organizações de todos os setores têm se deparado com cenários substancialmente modificados e dinâmicos, por isso as mesmas têm buscado adaptar-se a esses novos ambientes gradativamente (Borges & Marques, 2011). De acordo com Vilas Boas e Batista (2012), o pressuposto adotado na maior parte dos processos de mudança organizacional é de que a transformação pode ser administrada, ou seja, conduzida de acordo com as expectativas e intenções dos gestores.

Diversos desafios para a mudança organizacional são identificados por diferentes autores e seus estudos. Bernardes, Cecílio, Nakao e Évora (2007) salientam a necessidade de que se operacionalize um modelo gerencial aberto e flexível, que incorpore a comunicação, a distribuição homogênea de poder e autonomia para a tomada de decisões. Luppi (1995) enfatiza a necessidade de racionalidade, ao salientar a dificuldade associada a identificar corretamente o padrão a ser trabalhado para que possa promover a mudança desejada, poupando tempo e dinheiro. Para Smith (1997) a mudança de comportamento e habilidades em um órgão precisa ser gerenciada diretamente, ou seja, cabe ao gerente ou líder criar um contexto que promova o estímulo ao desempenho e à mudança, oferecer direção, oportunidade e energia, e evitar lacunas que possam ser preenchidas com fracassos, frustrações e comodismo. Mattos (2002) diz que o sucesso está em envolver os funcionários em todo o processo e procurar desenvolver habilidades específicas, com técnicas de análise e resolução de problemas, bem como trabalhar em equipe, mudar de comportamento e atitudes, e, por fim, gerenciar a cultura organizacional. Estas competências juntas definem um perfil profissional de gestor de mudança. Silva e Vergara (2003) salientam que a mudança organizacional geralmente implica em mudança de relações, seja entre indivíduos com a organização, entre seus pares, da organização com a sociedade e do indivíduo com a sociedade e com ele próprio.

A mudança é um processo complexo, e estudar a percepção dos trabalhadores (neste caso os servidores públicos) frente a este processo é um desafio. Diversos autores têm se debruçado sobre o assunto, como Neiva e Pantoja (2011) que estudaram as atitudes das pessoas frente a mudança organizacional e estratégias de aprendizagem no Distrito Federal; Santos, Neiva e Andrade (2013) ao analisarem o clima organizacional, percepção de mudança e satisfação de clientes em uma organização pública no Brasil; e Marques, Borges, Morais e Silva (2014) que estudaram a relação entre resistência, mudança e comportamento organizacional dos servidores públicos em Minas Gerais. Neiva e Paz (2007), enfatizam a necessidade de realizar a avaliação da mudança, e uma das formas é através das percepções dos indivíduos acerca dessas mudanças organizacionais para a realização de feedbacks.

Teles e Amorim (2013) mencionam quatro aspectos fundamentais para a equipe responsável pelo processo de gestão da mudança: o engajamento da liderança em apoiar a situação; a comunicação clara; a análise de impactos e pós implantação. Para os autores, este último aspecto dá consistência às modificações

na organização, ao criar e retroalimentar sobre a necessidade e benefícios das transformações requeridas aos envolvidos. Algumas das ações que podem ser feitas na pós-implantação são planos de educação continuada, reforço na comunicação, revisão de processos entre outros.

Percepções de trabalhadores diante do processo de mudança organizacional nos hospitais universitários

Como parte da problemática sobre a Mudança Organizacional na adesão à EBSEERH identifica-se na literatura algumas preocupações com a condução da mesma no contexto nacional. Conforme afirmam Sodré, Littike, Drago e Perim (2013), em alguns Hospitais Universitários (HUs) Federais no Brasil, os servidores públicos e demais trabalhadores foram questionados sobre as suas vinculações à EBSEERH, como, por exemplo, se seriam cedidos ou remanejados. Isso implicou, ainda, em dúvidas quanto aos salários, visto que teriam relações de trabalho diferenciadas para servidores efetivos federais cedidos e os novos empregados da EBSEERH, com valores variados de salários dentro de uma mesma unidade hospitalar.

Outra implicação seria se num futuro próximo um aluno em fase de aprendizado técnico poderá ser mais cobrado por economizar materiais do que se preocupar com o atendimento ao usuário, já que o discurso pregado para criação da EBSEERH é o de economia de mercado (Sodré et al., 2013). Paula (2016) diz que conseqüentemente, haverá uma nova cultura dentro da organização devido a ter diversos tipos de classes trabalhadoras, com regimes diferenciados. Na visão de Persson (2016), o Governo Federal, por meio do seu controle sobre o aparelho burocrático, produziu uma série de medidas persuasivas explícitas e disfarçadas com o intuito de pressionar os HUs a aderirem à empresa de direito privado, restringindo inclusive o repasse de recursos e as autorizações para realizar concursos públicos àqueles que não aderissem. De acordo com Sodré et al. (2013), muitas dúvidas perpassam o imaginário dos profissionais de saúde que estão junto com os demais questionamentos vivendo momentos de incerteza.

Pilotto (2010) esclarece que as dificuldades apresentadas pelo sistema de saúde, estão atreladas a falta e redução de financiamento aos HUs, que ficam sobrecarregados por conta da sua grande capacidade e qualidade, fazendo com que estes hospitais acumulem grandes dívidas e apresentem quadro de servidores insuficiente, com sobrecarga de trabalho, fechamento de leitos e serviços, sucateamento, contratação de pessoal via fundações de apoio, com serviços de terceirização e estagiários e a subutilização da capacidade instalada para alta complexidade.

Outras situações relatadas por Toro (2015), como problemáticas no sistema de saúde, são as crises de financiamento, problemas de gestão, inserção no SUS e de relacionamento, as quais provocaram o estado atual dos hospitais universitários. Para Persson (2016), a situação dos hospitais universitários é reflexo da falta de planejamento do Governo Federal, referente ao elevado número de aposentadorias e desligamentos característicos dos HUFs, sem uma política pública efetiva de reposição de profissionais com o formato mínimo de equilibrar o quadro de pessoal, e acompanhar o ritmo de crescimento destas entidades.

Destarte, Greenwood e Hinings (1996) esclarecem que as organizações são arenas de coalizões, com diferentes interesses, graus distintos de envolvimento dos indivíduos e grupos com os valores da organização e capacidades divergentes dos indivíduos influenciarem outros. Dependendo dos interesses na área da saúde, mudam as expectativas em relação ao hospital, devido as intensas disputas, desafios e necessidades de respostas da organização (Feuerwerker & Cecílio, 2007). Sendo assim, quando muda a gestão, mudam também as expectativas.

Para Azevedo (1995), denota-se que em uma organização pública existe a necessidade de equipar-se com atualizações tecnológicas, demonstrar transparência e ter ambientes flexíveis. Requisitos como estes são cruciais para a continuidade dessas organizações, que recebem constantemente pressões externas, como por exemplo, por parte da mídia local, regional e internacional, dos próprios recebedores de serviços públicos, como a população em geral, das organizações sindicais e de classes, dos seus próprios funcionários públicos e os terceirizados previstos em lei, fornecedores, área judicial, legislações federais, estatais e municipais, dentre outros. Uma comunicação bem conduzida é uma forma do gestor lidar com a mudança e amenizar possíveis resistências de funcionários (Santos et al., 2013).

Importância da comunicação no processo de mudança organizacional

A comunicação é uma ferramenta importante na gestão, principalmente em uma situação de mudança, tornando-se relevante para compreender os caminhos de facilidades e/ou dificuldades que podem ocasionar diante de uma transformação vivenciada no ambiente de trabalho de cada trabalhador. O processo de comunicação organizacional é amplo e vai além da transparência da imagem organizacional, pois procura estreitar os laços com seu público interno (trabalhadores) e externo (pacientes, sociedade civil, fornecedores, parceiros, entre outros) (Michel, 2009).

Entende-se por comunicação, a linguagem de tornar uma ideia comum a uma ou várias pessoas e quando seu emissor não consegue transmitir a mensagem para o receptor pode se dizer que ocorrem as barreiras de comunicação, como os ruídos ou falha nas mensagens, tão enfrentadas pelos dirigentes. Dessa forma é recomendável o uso adequado dos meios de comunicação para transmissão das mensagens (Motta, 1995). Considera-se, então, que uma boa comunicação interna resultará num melhor atendimento ao público externo, na satisfação do público interno e no bom funcionamento da organização, que ajudará também na construção da imagem organizacional (Michel, 2009). Um público interno satisfeito com seu trabalho, propiciará melhor atendimento e resolutividade para o ambiente externo. Rego (1986) explica que a comunicação interna permite a criação e manutenção dos fluxos de informações que permeiam todos os setores organizacionais, de modo a se tornar um fluxo ágil e adequado para captação, tratamento e disseminação de mensagens.

Baldissera (2009) apresenta dois tipos de comunicação, a formal e a informal, sendo que esta última pode gerar boatos e informações errôneas. A formal é originada pelos canais oficiais e formais da organização, e pode ter como meios os painéis, emissão de regulamentos, normas, comunicações documentais internas, e-mail oficial da instituição, reuniões com atas ou memoriais, entre outras.

Bernardes et al. (2007) explicam que o grande desafio de um gestor é operacionalizar um modelo gerencial aberto e flexível, incorporando primeiramente a comunicação, seguindo pela distribuição homogênea de poder e depois dando autonomia para a tomada de decisões. A comunicação e o comportamento da gerência é que definem as condutas a serem seguidas pelos seus trabalhadores (Morais, 2008). Por sua vez, Kotter (1997) afirma que há alguns erros mais comuns que os gestores cometem e que podem ser evitados, em um processo de mudança, são eles: a) subestimar o poder da visão corporativa; b) não comunicar a visão de forma adequada e maciça; c) não incorporar as mudanças à cultura organizacional.

Um elemento a também ser considerado é o paradoxo organizacional. Segundo Merton (1968) toda ação social produz um paradoxo básico, tendo consequências contraditórias. Para cada efeito desejado de uma ação, existem efeitos secundários não desejados que se contrapõem aos efeitos buscados pelo indivíduo ao agir. Nesta direção, Lewis (2000) afirma que os indivíduos possuem tendência a polarizar suas percepções em torno dos elementos contraditórios e opostos. Vasconcelos, Motta e Pinochet (2003) acrescentam que os paradoxos são realidades socialmente construídas conforme a percepção dos atores sociais, quando atribuem sentimento às suas experiências, apresentam percepções contraditórias que passam a orientar suas ações. Lacombe e Tonelli (2001), contribuem informando sobre o paradoxo do discurso versus prática nas organizações, que geram percepções inconsistentes nos indivíduos, com efeitos indesejados.

Para evitar que ocorram distorções na comunicação, Teles e Amorim (2013) salientam que a comunicação eficaz acerca dos motivos da mudança e suas reais necessidades são indispensáveis. Sales e Silva (2007) já acentuavam que as pessoas mais informadas poderão contribuir significativamente para o processo, já que são elas que executam as operações, tomam decisões, comunicam e interagem entre si, fortalecendo a aceitação da mudança e evitando que se sintam ameaçadas e prejudicadas, ou seja, todas as pessoas são importantes em um processo de mudança.

Na visão de Reis (2011), existe uma relação importante entre mudança e comunicação. A primeira é de que falta comunicação nos processos de mudança, a segunda é que a comunicação ajuda a mudança e a terceira é de que os processos bem-sucedidos contaram com muita comunicação. Sendo assim, pode-se dizer que a comunicação é considerada uma ferramenta de gestão, que deve ser utilizada com intensidade pelos gestores, principalmente nos processos de mudança.

Bergue (2010) afirma que a mudança organizacional é um processo complexo e multifacetado, com o objetivo de trazer satisfação e harmonia ao ambiente de trabalho, funcionando como realização e progresso pessoal, mas também como causador de eficiência. Na percepção de Vilas Boas e Batista (2012) o planejamento da mudança organizacional depende do propósito e intenções dos gestores. Braga e Marques (2008) citam que a mudança organizacional é considerada um aspecto inerente ao cotidiano organizacional, sendo muitas vezes necessária para a sobrevivência em um mercado global, competitivo e mutante.

Em conformidade com o exposto acima, o crescimento das organizações e sua permanência dependem de como é feita a gestão da mudança, ou seja, um processo de mudança com planejamento e previsões de possíveis acontecimentos (Teles & Amorim, 2013). Dessa forma, o envolvimento das pessoas em cargos de

gestão na mudança, contribui para que haja mais aceitação, naturalidade e rapidez requerida pelos públicos internos e externos.

Metodologia

Esta pesquisa apresentou uma abordagem qualitativa, descritiva e de estudo de caso. Para a coleta de dados foram utilizadas entrevistas. Neste estudo foi adotada a entrevista semiestruturada, que para Laville e Dionne (1999), contém perguntas orientadoras abertas feitas de forma oral com uma ordem pré-definida, mas o entrevistador tem liberdade para acrescentar perguntas de esclarecimentos, conforme a necessidade de explicação.

Considerando o objetivo deste artigo, que é de verificar as percepções dos servidores frente a uma situação de mudança organizacional, foi escolhido como lócus da pesquisa o Hospital Universitário pertencente à Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), que definiu a sua mudança com a adesão à Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSERH) em decisão histórica em dezembro de 2015 e efetivada em março de 2016, quando da assinatura do Contrato.

Destarte, as entrevistas ocorreram com dez servidores públicos, sendo cinco deles com função de chefia, gerência ou direção, identificados como G1, G2, G3, G4 e G5 e os demais cinco técnicos, sem função de chefia, denominados como não gestores representados como NG1, NG2, NG3, NG4 e NG5. Todos atuavam no hospital entre o segundo semestre de 2017 e o primeiro semestre de 2018. Embora tenham sido feitos inúmeras aproximações, somente dez servidores se dispuseram a participar da pesquisa, o que caracterizou uma amostra não probabilística formada por voluntários. Em um caso como este, a limitação foi a baixa adesão e o risco de que aqueles que se dispuseram a falar tivessem uma posição fortemente estabelecida sobre a problemática estudada. Os participantes foram questionados sobre a forma de comunicação durante a troca de gestão para a EBSERH, a nova gestão/organização no HU, o entendimento da necessidade da mudança e justificativas, o posicionamento sobre as manifestações no processo, dentre outras questões. As entrevistas tiveram uma duração média de 50 minutos, foram gravadas e transcritas na íntegra.

A pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos (CEPSH-UFSC), seguindo todos os princípios éticos. Foi elaborado e apresentado um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido para os entrevistados assinarem atestando a concordância com participação.

As entrevistas trouxeram dados e informações que permitiram a análise no formato da análise de conteúdo (Bardin, 2016), cujas etapas de análise contemplaram a pré-análise (com transcrição das entrevistas e das anotações do diário do campo, transpostas em matrizes para o Excel), depois a exploração do material (realização de categorização pelo conteúdo e realocações de informações condizentes com cada questionamento) e por fim o tratamento dos resultados com a interpretação (utilizando então a escrita das narrativas, articulando com as teorias).

Análise e discussão

Para demonstrar o alcance dos objetivos do artigo, os resultados organizados a partir das narrativas dos participantes foram agrupados em quatro itens, quais sejam: a comunicação da mudança, a gestão da mudança, a análise da necessidade de mudança e as reações.

Meios de comunicação sobre a mudança

Tendo em vista a importância da comunicação no processo de mudança, foi questionado aos participantes da entrevista como ocorreu a comunicação da mudança organizacional da UFSC para à EBSERH.

Sendo assim, a Tabela 1 apresenta uma síntese das principais falas dos participantes organizadas:

Tabela 1

Formas de comunicação da Mudança x Participantes

Participantes	Formas de Comunicação
NG1	Abertura de Concurso Público
NG2	Rádio Corredor
NG3	Curso de Ambientação
NG4	Debates e Movimentos
NG5	Debates e Movimentos
G1	Consultas Públicas e Mídias
G2	Reuniões da Direção
G3	Naturalmente
G4	Naturalmente
G5	Reuniões da Gestão

Nota. Fonte: dados da pesquisa.

Por meio da Tabela 1 fica demonstrado que os servidores souberam de diferentes formas sobre a mudança. Os gestores receberam as informações de forma “natural”, com reuniões participativas do processo, já os servidores técnicos, não gestores, se informaram por vontade própria ao acompanhar debates, movimentos e comunicações informais.

Um dos entrevistados relatou que foi buscar informações assim que soube, para entender como ficaria o seu regime de trabalho; as vantagens e desvantagens da mudança para a nova empresa; se haveria cedência, ou migração, ou se poderá retornar para trabalhar na UFSC (G1). Tal relato corrobora o que Sodré et al. (2013) afirmam sobre o assunto, de que diversas incertezas permeiam o ambiente hospitalar sob estas novas condições, ou seja, vários questionamentos surgiram, os quais o mesmo procurou acompanhar pelas mídias, via comunidade universitária e debates promovidos pelos coletivos.

A expressão “rádio corredor” foi utilizada por três participantes, e significa que a informação decorreu do que ouviram de uma pessoa qualquer em seu ambiente de

trabalho, e foi identificada como a primeira comunicação recebida, ainda que de maneira informal como relata NG2: “rádio corredor, um fala uma coisa, outro fala outra”. Esta expressão, corrobora com o que Baldissera (2009) afirma sobre a comunicação informal, que, neste caso e em diversos outros casos e estudos, foi mais rápida que a formal.

Durante as entrevistas, alguns participantes relataram que ao longo do processo receberam informações pelo canal institucional de e-mail e outros salientaram que depois de muito tempo o superior hierárquico veio comunicar. Cabe ressaltar a seguinte fala sobre esta questão: “E aqui dentro teve plebiscito, teve debate, mas aqui dentro mesmo, a divulgação foi fraca. Uma comunicação ainda frágil, sobre toda e qualquer situação. Inclusive o debate que a gente tem com a superintendente, a professora [...]” (relata NG4).

Há reclamação dos servidores técnicos, não ocupantes de cargos de gestão, sobre a forma de comunicação por parte da gestão:

Porque a gestão não tem muito esse cuidado sabe de realmente sentar com os trabalhadores, prever metas e tal. Para mudança de gestão do ponto de vista de direção do hospital, superintendência, essas coisas, foram feitos grupos de trabalho em que os trabalhadores selecionados para estar lá dentro, não foi feito uma votação de representatividade, nada disso. Eles foram escolhidos a dedo pela coordenação, pela direção né. Não foram todas as categorias que tiveram cadeiras nisso (relata NG5).

Esta verbalização corrobora com que Mattos (2002) afirma sobre o assunto, que para mudar com sucesso é preciso envolver os funcionários em todo o processo de mudança, procurando desenvolver habilidades específicas. E o que foi salientado na literatura sobre a importância da gestão nos processos de mudança organizacional e da condução dos aspectos comportamentais se verifica na prática. Considerando a articulação entre teoria e prática, observou-se que a comunicação é deficitária. Para os gestores existiram mais meios de comunicação, reuniões com possibilidade de perguntas, falas e debates.

Em sequência são apresentadas verbalizações dos gestores sobre a comunicação e os debates sobre a adesão ou não da Universidade a EBSEH: “A gente acompanha isso, desde a consulta pública, debates com os conselhos universitários, [...], sabendo por todas as fontes, mídias e comunidade universitária [...]” (relata G1); “Acompanhei todo o processo. Fiz parte desse grupo que fez esse encaminhamento junto a reitoria, para que a gente pudesse aderir. Tiveram reuniões da direção. As discussões aconteciam no auditório sempre pautadas e balizada pelas dificuldades que estavam tendo [...]” (relata G2); “Particpei desde o começo, já estava na direção, soube de maneira natural, estava envolvido no processo” (relata G3); “Vivenciando todos os momentos. Eu estava aqui [...] quando começou toda a discussão em relação a EBSEH” (relata G4).

Eu na verdade particpei de reuniões e discussões que ocorreram na gestão da professora Roselane (reitora) e da vice que foi a professora (não lembra o nome). Enfim, da gestão anterior da professora Roselane Neckel. Eu já sabia que era necessário na verdade que o hospital, que a UFSC fizesse adesão a empresa pra que a gente pudesse estar

sobrevivendo. Porque não havia uma outra alternativa que fosse viável para que o hospital pudesse estar recebendo pelo menos o aporte de recursos humanos necessários para poder atender as demandas atuais e reabrir os leitos que estão fechados. Mas na verdade eu acompanhei isso bem de perto. E acompanhei também a assinatura do contrato que ocorreu em 2015, se não me falha a memória [...] (relata G5).

Sendo que para não-gestores houve menor acesso a informações e eles precisaram procurar por isso, demonstrando limites na compreensão do que aconteceu e no acesso as respostas. A literatura sobre o assunto salienta a necessidade de envolvimento, engajamento e disposição de gestão para uma comunicação clara, formal e propícia para que os indivíduos aceitem melhor as mudanças e reduzam as resistências. Neste sentido, Bernardes et al. (2007) salientam que um modelo gerencial precisa ter a incorporação da comunicação para alcançar bons resultados nos processos de mudança. Braga e Marques (2008), Reis (2011) e Teles e Amorim (2013) concordam que a comunicação pode ser um facilitador e fator de sucesso, o que não foi identificado pelos participantes para um processo mais eficaz.

Gerenciando a mudança: A visão dos servidores sobre a adesão à EBSEERH

A importância da comunicação nos processos de mudança foi demonstrada no item anterior. Com base nos dados levantados, verificou-se nas narrativas dos participantes as percepções sobre a entrada da Empresa EBSEERH no Hospital Universitário, ora positiva ora negativa.

As principais palavras utilizadas nos discursos com percepções negativas foram: forçada, imposta, conturbada e complicada - delineadas pelos participantes técnicos, NG1, NG2, NG3, NG4 e NG5. Sobre este item, um dos entrevistados não gestores esclarece na sua fala o entendimento da visão da adesão à EBSEERH:

Como uma imposição. O hospital não pediu, a UFSC não pediu, nenhuma universidade e nenhum hospital do Brasil pediram. Nós fomos conduzidos a um ajuste político-orçamentário alienígena à realidade do Brasil, que vem de uma política global, que é conhecida como complexo industrial da saúde [...]. Quando você vê orçamentos sendo contingenciado, a lógica de austeridade, restritiva, de cortar, economizar, porque senão você não é eficiente. Nessa lógica você tira recursos, materiais, humanos, não tem como, e de onde que vem? Do setor privado, a lógica para que fomos empurrados, é uma lógica restritiva, nos foi imposto a isso, fomos obrigados, de forma sintética, enxergo uma imposição (relata NG4).

A literatura coaduna com o relato supracitado, pois, conforme afirma Andreazzi (2013), desde 2010 quando o Governo encaminhou a Medida Provisória nº 520 para a criação da EBSEERH, houve uma diretiva traçada para que todos os hospitais sob governabilidade federal fizessem a adesão. Isso significou que ainda que houvessem pressões dos órgãos de controle social, não foi possível evitar que esse direcionamento fosse alterado (Sodré et al., 2013). E o cenário desfavorável, com as crises de financiamento, de gestão, de planejamento nos HUs, conforme apontado por Toro (2015) e Person (2016), foram definindo pela adesão a EBSEERH.

Acrescenta-se sobre as expressões negativas apontadas para a entrada da EBSEH, a fala do entrevistado não gestor, que entende que foi conturbada, apresentando a seguinte justificativa:

Porque eu acho que tem os dois lados. Tem o lado da EBSEH Matriz, que não deu nenhuma atenção. Até pra gente mesmo que entrou como funcionário da EBSEH. Eles nem ligaram pra dizer: oi tudo bem? Eu sou fulano de tal, vou te ajudar nisso. A gente entrou aqui sem orientação nenhuma, sem conhecer. Então a EBSEH não deu muita atenção e acho que até hoje não dá. E por parte da gestão do HU, eles ainda têm muito a cabeça do servidor público RJU, aquele mesmo modelo que era antes. Então tem um certo conflito ali [...]. Aí fica meio conturbado, como posso te dizer... é meio um jogo de forças, ninguém sabe pra onde vai. A própria estrutura hierárquica hoje ela é mista. Então ela tem um pedaço que é EBSEH e tem uma parte que é o que estava antes, só que são conflitantes [...]. As políticas de gestão de pessoas mesmo são muito sofríveis. É bem complicado essa parte deles em si. E aí reflete aqui, reflete no dia a dia também (relata NG1).

Esta fala, representativa da compreensão de servidores técnicos, traz as dificuldades durante o processo pela pouca clareza na comunicação e nos procedimentos, tanto por parte da EBSEH, quanto pela gestão de transição do HU. Conforme destacam Alecian e Foucher (2001), um gerenciamento responsável pressupõe que seja considerado um trabalho, uma ocupação, interligado por quatro setores: gerenciamento estratégico dos homens, com mobilização das energias; gerenciamento dos meios com escolhas das opções estratégicas; operacional das pessoas gerenciando relacionamentos; e, operacional dos meios, com gerenciamento mais instrumental. Os mesmos autores destacam a importância do gerenciamento em contextos de alta complexidade, como é o caso de um hospital universitário, com o desenvolvimento das habilidades de negociação, gestão de conflitos e construção de consensos, como de suma importância em um contexto de mudança. Os relatos da maioria dos técnicos indicam falhas nessas conduções. Autores como Braga e Marques (2008), Reis (2011) e Teles e Amorim (2013), corroboram o entendimento sobre a importância da comunicação e que a sua falta pode prejudicar a transição de uma forma de trabalhar. Consideram, também, que a gestão da mudança precisa incluir o devido planejamento e iniciativas que promovam maior aceitação por parte das pessoas tanto de dentro como de fora da organização.

As percepções positivas de alguns participantes foram decorrentes do entendimento de que as mudanças eram necessárias no momento. Estas foram justificadas como uma oportunidade em meio à crise financeira que atravessava o HU, bem como o cenário político-financeiro nacional. Nesta perspectiva tem-se os seguintes relatos dos gestores:

Bastante positiva, o maior problema é a crise financeira que atravessamos, porque a EBSEH é uma empresa pública dentro do MPOG e do MEC, e nós vimos que ela quer padronizar todos os hospitais universitários, criando normas, facilitando processo de compra, tornando mais ágil a aquisição de coisas, para não ser tão burocrática, desenhando fluxo de trabalho, processos, definindo normas técnicas. Porque fazemos

muitos planos de trabalho requerendo recursos para projetos, então, eles estão padronizando esses planos (relata G1).

Houve um problema político e financeiro nacional, que acabou dificultando com a EBSEERH ou sem EBSEERH; os recursos para a saúde têm sido cortados. As dificuldades de gestão dentro dos ministérios têm aumentado. É uma troca constante de gestores dentro da própria EBSEERH. Teve a troca da presidente, teve a troca do grupo da GHU, que já estava implantado. Então assim, há uma descontinuidade de certa maneira administrativa, em alguns setores... E aí, quando tu me perguntas como você vê a entrada da empresa. Eu vejo a entrada da empresa como necessária, a partir de tudo que te falei (relata G2).

Em uma perspectiva crítica, participantes gestores salientaram que “os hospitais federais gastam muito e ainda são ineficientes, por causa do modelo de gestão anterior com organograma de cima para baixo”, conforme relata G3.

A ideia é mudar esse formato, com mais participação e discussões junto aos trabalhadores e professores, em busca de um processo democrático com soluções e decisões. Nesse sentido, é uma forma de revigorar o hospital, para atender as expectativas da comunidade interna e da sociedade em geral, com uma nova visão de qualidade de atendimento e estruturação física do HU (expõe G5).

Verificou-se, após análise desta subcategoria de resultados, uma diferença de posicionamento entre gestores e não gestores sobre a adesão à EBSEERH ou a recusa a essa mudança organizacional. Estas falas vão na direção do que salientam documentos da Empresa, que enfatizam a necessidade de mudar e de gerir o processo de recuperação dos HUs. Os gestores parecem se identificar com a proposta do Rehub quanto a necessidade das reestruturações institucionais.

Os participantes, de maneira geral, citam que nesse ambiente complexo, que é o hospital universitário, ainda há necessidade de mais funcionários para manter uma estrutura organizacional adequada, bem como alocar chefias capacitadas em locais necessários. Constatou-se concordância sobre estes aspectos tanto para servidores técnicos, como para gestores. Neste sentido, ambos vão ao encontro de pressupostos e justificativas para a criação da EBSEERH.

Entendimento da necessidade de mudança organizacional

Ao questionar os participantes se havia necessidade de mudança, constata-se que três participantes servidores técnicos - NG1, NG3 e NG5 - entendem que não havia a necessidade. As prerrogativas desses foram identificadas nas seguintes falas: “[...] tudo é uma grande jogada política, algo muito maior, não é o que vai resolver os problemas do HU” (relata NG3); “Havia uma necessidade de resposta, não necessariamente de mudança, a gente precisava de uma alternativa que garantisse a sustentabilidade financeira do hospital [...] uma mudança do caráter de gestão é perigosa” (relata NG5); e

Eu acho que não tinha necessidade de mudança. Pelas pessoas que eu conheço do HU, elas sempre administraram muito bem o hospital, sempre investiram muito no ensino. Eu acho que foi muito mais uma questão financeira mesmo, do que de uma questão de necessidade (relata NG1).

Em contraponto, os demais entrevistados -G1, NG2, G2, G3, NG4, G4 e G5 - consideraram a mudança como uma necessidade e apresentaram as seguintes justificativas, expostas na Tabela 2.

Tabela 2

Justificativas para a Mudança

Participantes	Justificativas
G1	Havia uma necessidade sim, porque estava muito desorganizado.
NG2	Sim, por causa do financeiro, senão, não iam receber mais nada.
G2	Na verdade, o governo colocou como opção, mas que não é uma opção. A mudança era necessária, porque a gente não podia ficar no limbo, não aderir significaria ficar de fora dos recursos do MS.
G3	Sim, havia uma necessidade, para mudar o modelo de gestão para mais eficiente, eficaz e mais democrático. Para que a gente possa identificar os problemas e apresentar soluções.
NG4	Há sempre uma necessidade de mudança para melhor, aqui tem um grande grau de desperdício.
G4	A primeira justificativa de adesão à empresa foi a questão da contratação de pessoal.
G5	Sim, havia sem dúvida nenhuma. A justificativa é que [...] o hospital precisa de uma estrutura organizacional nova, com novos cargos e remunerações [...].

Nota. Fonte: dados da pesquisa.

Por meio da sistematização das falas dos participantes apresentados na Tabela 2, se verificam respostas singulares que justificam, para os mesmos, a necessidade de adesão à EBSEH. Palavras como desorganização, perspectiva de restrição de recursos financeiros, necessidade de contratação de pessoal, de melhorias na eficiência e eficácia e de redução de desperdícios, além da reestruturação, com novos cargos e remunerações apresentam um quadro que justifica as mudanças adotadas pelo Governo Federal. Conforme já apresentado anteriormente, a estrutura para o funcionamento e as verbas para a manutenção do hospital aparecem como itens preponderantes abordados várias vezes durante as entrevistas, além do modelo de gestão, da estrutura organizacional, e do desperdício que havia no hospital. Outra justificativa é a questão da contratação de pessoal, pois, segundo os participantes, pela Lei de Responsabilidade Fiscal, o MEC não podia mais contratar.

Em análise ao exposto, o estudo coaduna com afirmações de Braga e Marques (2008) de que as mudanças são necessárias, inerentes ao cotidiano das organizações. Se não depende de ser competitiva no mercado global, no caso de organização pública, pode ser pela sobrevivência. A sobrevivência da organização foi posta em questão por falta de recursos financeiros, de pessoal, de materiais e com isso esta mudança foi reconhecida pelos participantes como necessária.

Durante a assistência ao debate referente aos dois anos de adesão à EBSEH, um grande questionamento sobre o futuro do HU circulava durante as discussões. As pessoas se manifestavam se eram favoráveis ou contrárias a adesão à EBSEH pelo Hospital Universitário, mesmo após três ou quatro anos da mudança legal. Da mesma forma, houve diferentes respostas e justificativas entre os entrevistados.

No conjunto das respostas dos participantes, observou-se que os não gestores que são contrários à EBSEERH, justificaram que não houve mudança na fonte pagadora, ou seja, o recebimento de recursos para o HU, via EBSEERH, continua vindo do MEC (relatam NG3 e NG4). Logo, a origem dos recursos financeiros é a mesma. Houve mudanças no pagamento das gratificações de chefias das pessoas para trabalharem mais, porém salientam a necessidade de mais pessoas nas atividades técnico-administrativas. “Mais técnicos, administrativos, financeiros, [...]” (relata NG3). Além disso, os não gestores acreditam que se geram contradições nas relações de trabalho, como observa um dos entrevistados, ao citar que um servidor estatutário tem mais flexibilidade para atender um hospital 24 horas, do que um celetista contratado via EBSEERH. Foi citado que estatutários se aposentarão e entrarão celetistas, gerando diversos choques de carga horária, de adicionais noturnos, de sobrecarga de trabalho, como por exemplo, o intervalo intrajornada obrigatório para celetistas. Conforme assinala NG4 sobre a necessidade de pessoal, seriam necessários 2.070 servidores, sendo que o Ministério do Planejamento autorizou a contratação de 1.700, o Concurso EBSEERH ofertou 600 vagas, e 27 assumiram até a data da última entrevista, o que representa apenas 1,3% de contratação efetiva referente a necessidade.

Quatro dos dez participantes eram contra, no início, e depois se tornaram a favor da mudança. Dois gestores justificaram a posição inicial por falta da informação, medo de que o hospital viesse a ser privatizado, de haver retrocesso de autonomia e das conquistas do SUS. No entanto, atualmente entendem que era a única saída possível apresentada como política de Estado e de necessidade.

Nesta análise, observou-se que os gestores apresentam discursos otimistas, mesmo antes da mudança, durante e depois que ocorreu. Possivelmente eles estavam mais informados sobre o processo, com participações em reuniões e acesso a comunicações oficiais. Por seu lado, Vilas Boas e Batista (2012) assinalaram que a mudança seria conduzida de acordo com as expectativas e intenções de gestores. O que se percebeu na prática é que as intenções não foram claras o suficiente, remetendo a necessidade de ampla divulgação e comunicação por parte dos gestores, com oferta de direção, energia e entusiasmo (Smith, 1997).

A preocupação acentuada pelos não gestores corrobora com os estudos de Sodr e et al. (2013) sobre as diferentes classes, regimes de trabalho, horários, direitos e deveres dos trabalhadores. Além disso, as crises na área da saúde relatadas por Pilotto (2010) continuam vigentes, pois faltam servidores, fecham-se leitos e serviços, há sobrecarga de trabalho, sucateamento, etc. Há mais de oito anos depois do estudo de Pilotto (2010), ainda se observam falhas estruturais neste campo da saúde, as quais foram identificadas, porém sem uma mudança efetiva.

Rea es ao processo de mudança

Durante todo o processo de mudança organizacional a comunidade fez diversas manifesta es contrárias, conforme constatado na observa o não participante e nos dados coletados nas entrevistas, sobre   adesão do HU/UFSC   EBSEERH, aos quais foram condensados nos seguintes t picos:

- Organiza o de plebiscito, em rela o ao qual a maioria da comunidade foi contrária;
- Reuniões do Conselho Universitário;
- Manifesta es dos Movimentos sindicais;

- Manifestações dos Movimentos estudantis;
- Passeata em defesa do Hospital;
- Atuação dos Coletivos da Universidade;
- Ações individuais;
- Manifestações dos Gestores da UFSC com a bandeira “fora EBSEERH”;
- Manifestações dos Candidatos à reitoria;
- Confecções de cartazes e faixas.

Constatou-se que foram diversas manifestações, provocando um momento turbulento na comunidade e para a sociedade. Entretanto, um dos participantes, servidor técnico não gestor, cita que

Não há tanta manifestação dos trabalhadores da saúde, porque esses estão sempre ocupados, pois no nível hospitalar tem demanda o tempo todo. Tudo é urgente, acabam se desconectando, sempre esperando alguém que lute por eles, a não ser quando está insuportável. Nestes casos fazem paralisações, que é muito perigoso em um hospital (relata NG5).

Os relatos de dois gestores salientam que as manifestações foram feitas por falta de conhecimento do que é a EBSEERH, das suas consequências e por acharem que significa privatizar, o que não acontecerá. Algumas das verbalizações que contemplam o exposto, estão a seguir:

Muita manifestação, inclusive equivocada de pessoas que não entendiam e que não vivenciavam o hospital e que eram do contra, assim como ainda existe um grupo contrário à EBSEERH, mas que não apresenta nenhuma estratégia para manutenção do hospital. Acho que veio do discurso que se pauta, de que é uma empresa de direito privado que vai privatizar o HU, mas não há, em hipótese nenhuma, essa possibilidade (relata G4).

Sim, houveram. Houve um plebiscito que foi feito, e que a maioria acabou na verdade sendo contra a adesão, mas creio que é mais pelo desconhecimento, e por aquilo que acabou sendo veiculado na época pelos que eram contra a adesão (relata G5).

Mais uma vez observa-se a ótica positivista de planejamento da mudança, apontado por Silva e Vergara (2003) e verificado na prática no posicionamento da gestão, ao considerar que as manifestações foram equivocadas. É possível relacionar, também, com as falhas no processo de comunicação que, conforme anteriormente analisado, apresentou diversos problemas na condução. Cabe questionar se a pouca clareza na condução do processo de comunicação levou a graus elevados de resistência da comunidade universitária. Isso possivelmente justifica as diferenças apresentadas pelo conjunto dos gestores

Conclusões

O presente artigo objetivou descrever a percepção dos gestores e dos servidores técnicos não gestores com relação à adesão do Hospital Universitário de Santa Catarina à EBSEERH. Para alcançar este objetivo foram investigadas a

comunicação da mudança, a gestão da mudança, a análise da necessidade de mudança e as reações ao processo.

Quanto a comunicação do processo de mudança organizacional, identificou-se que foram utilizados diferentes meios, tais quais: reuniões, debates, “rádio corredor” ou redes informais de comunicação, entre outros. Foram destacadas na fala dos trabalhadores técnicos algumas dúvidas do que é a EBSEH, o que demonstra problemas de comunicação e de uma divulgação adequada deste processo. Foi percebido ainda que os servidores não se sentiram representados quando fizeram grupos de trabalho para discutir essa nova gestão, houve falhas no processo e prevaleceu a comunicação informal.

As considerações sobre o exposto refletem a necessidade de aprimorar as formas e meios de comunicação que consigam abranger todos os servidores da instituição. Há falhas no processo que desencadearam resistências e manifestações contrárias. Tal fato poderia ser evitado caso a organização tivesse informado o que, quando, onde e como seria feita esta mudança, de modo que todos pudessem participar ou entender do processo. A gestão da mudança não foi eficaz com seus trabalhadores, com falhas que se sucederam na liderança do processo e no engajamento. Apresenta-se como sugestão que os gestores participem de capacitações sobre métodos e alternativas de lidar com supostas resistências às mudanças, comunicação, negociação, conflitos e mediação.

A respeito da percepção dos servidores sobre a EBSEH, há dois posicionamentos, sendo o primeiro que ela veio de maneira imposta, de maneira *top-down*, uma imposição do Governo Federal, via restrição na entrada de recursos financeiros e humanos, caso não aderissem. E a segunda abordagem é que a maioria dos participantes, especialmente os gestores, entendiam como uma mudança necessária, devido a ter pouco investimento financeiro, muita demanda de trabalho, poucos profissionais e necessidade de um novo modelo de gestão.

Ao finalizar esta pesquisa observou-se que não havia alternativa para que alguma mudança não ocorresse, desta forma ou não, e tem se tornado um processo inevitável pensar nas políticas públicas necessárias na área da saúde. No caso específico desta pesquisa, a entrada da EBSEH no Hospital Universitário de Santa Catarina é considerado um processo novo na gestão hospitalar, e, portanto, a falta de materiais de divulgação formal, explanação, e explicação dos motivos e necessidades desta adesão não facilitaram o processo. Isto poderia amenizar conflitos, resistências e manifestações por parte dos servidores, bem como propiciar uma percepção mais favorável.

O tema abordado neste artigo é considerado polêmico na trajetória dos Hospitais Universitários e na Saúde Pública Brasileira. Portanto, existe uma importância em realizar novas pesquisas para conhecer as mudanças nos processos de trabalho, na gestão, e se há participação dos trabalhadores, seja em ambiente, público, privado ou público de direito privado em hospitais no Brasil que aderiram à EBSEH ou que tem passado por processo de mudança organizacional similar.

Espera-se que este artigo contribua com seus resultados para a melhoria da qualidade de vida no trabalho dos servidores, conforme a gestão reconhece os pontos importantes do processo de mudança e atua para diminuir os impactos negativos causados por essa adesão.

Referências

- Alecian, S. & Foucher, D. (2001). *Guia de Gerenciamento no Setor Público*. Rio de Janeiro: Revan.
- Andreazzi, M. F. S. (2013). Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares: inconsistências à luz da reforma do Estado. *Rev. bras. educ. med.*, 37(2), 275-284.
- Azevedo, C. S. (1995). Gestão Hospitalar: a visão dos diretores de hospitais públicos do município do Rio de Janeiro. *Revista de Administração Pública*, 29(3), 33-58.
- Baldissera, R. (2009). Comunicação Organizacional na perspectiva da complexidade. *Organicom*, 6(10-11), 115-120. <https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2009.139013>
- Bardin, L. (2016). *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Edições 70
- Barros, A. J. P., & Lehfeld, N. A. S. (2007). *Fundamentos da metodologia científica*. (3ª ed.) São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Beer, M. (Org.). (2010). *Gerenciando mudança e transição*. (4ª ed.) Rio de Janeiro: Record.
- Bergue, S. T. (2010). *Cultura e mudança organizacional*. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC. [Brasília]: CAPES: UAB
- Bernardes, A., Cecílio, L. C. O., Nakao, J. R. S., & Évora, Y. D. M. (2007). Os ruídos encontrados na construção de um modelo democrático e participativo de gestão hospitalar. *Ciência & Saúde Coletiva*, 12(4), 861-870. <https://doi.org/10.1590/S1413-81232007000400008>
- Borges, R. S. G., & Marques, A. L. (2011). Gestão da Mudança: uma alternativa para a avaliação do impacto da mudança organizacional. *Revista de Administração FACES Journal*, 10(1), 95-113.
- Braga, C. D., & Marques, A. L. (2008). Comunicação e mudança: a comunicação como elemento facilitador do processo de mudança organizacional. *Revista da FAE*, 11(1), 9-17.
- Dyniewicz, A. M. (2009). *Metodologia da pesquisa em saúde para iniciantes*. São Paulo: Difusão Editora.
- EBSERH. (2018). *Carta Anual De Políticas Públicas e Governança Corporativa*. Brasília. Recuperado de: https://www.gov.br/ebserh/pt-br/governanca/governanca-corporativa/carta-anual-de-politicas-publicas-e-governanca-corporativa/carta-anual-2018-base-2017_publicada.pdf
- Ferreira, L. B.; Torrecilha, N., & Machado, S. H. S. (2012). A técnica de observação em estudos de administração. *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Rio de Janeiro. RJ, 36.

- Feuerwerker, L. C. M., & Cecílio, L. C. O. (2007). O hospital e a formação em saúde: desafios atuais. *Ciência & Saúde Coletiva*, 12(4), 965-971. <https://doi.org/10.1590/S1413-81232007000400018>
- Flausino, V. S. (2015). *Cultura e poder na organização hospitalar: as relações de poder na implantação da EBSEERH em um Hospital Universitário*. (Dissertação de Mestrado), Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, Brasil. Recuperado de: <http://repositorio.ufu.br/handle/123456789/12011>
- Freitas, M. T. A. (2002). A abordagem sócio-histórica como orientadora da pesquisa qualitativa. *Cad. Pesqui.* (116), 21-39. <https://doi.org/10.1590/S0100-15742002000200002>
- Gil, A. C. (1991). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- Greenwood, R., & Hinings, C. R. (1996). Entendendo mudanças organizacionais radicais: Reunindo o antigo e o novo institucionalismo. *Academia de Revisão de Gestão*, 21(4), 1022-1054.
- Kotter, J. P. (1997). *Liderando mudança*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Lacombe, B. M. B., & Tonelli, M. J. (2001). O discurso e a Prática: O que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as Práticas das Empresas sobre os Modelos de Gestão de Recursos Humanos. *Rev. adm. contemp.* 5(2), 157-174. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552001000200008>
- Laville, C., & Dionne, J. (1999). *A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas*. Belo Horizonte: Editora UFMG.
- Lei nº 12.550, de 15/12/2011 (2011) Autoriza o Poder Executivo a criar a empresa pública denominada Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares – EBSEERH. Brasília, DF. Recuperado de: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12550.htm
- Lewis, M. W. (2000). Exploring paradox: toward a more comprehensive guide. *The Academy of Management Review*, 25(4), 760-776. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.3707712>
- Luppi, G. (1995). *Cultura organizacional: passos para a mudança*. Belo Horizonte: Luzazul Editorial.
- Malhotra, N. K. (2006). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. (4ª ed). Porto Alegre: Bookman:
- Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2007). *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados*. São Paulo: Atlas.
- Marques, A. L., Borges, R., Morais, K., & Silva, M. C. (2014). Relações entre resistência à mudança e comprometimento organizacional em servidores públicos de Minas Gerais. *Rev. adm. contemp.* 18 (2), 161-175. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552014000200004>

- Mattos, L. K. (2002). *As mudanças organizacionais e seus gestores nas empresas na era da informação*. (Dissertação de Mestrado). Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, RJ, Brasil. Disponível: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/3671>
- Merton, R. K. (1968). *Social Theory and Social Structure*. (cap. 11, pp. 198-228) New York: The Free Press.
- Michel, M. O. (2009). A Comunicação Organizacional e as Organizações na Rede: TICs, Internet e Mudanças na Comunicação. *Anais do Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação* (pp. 2-15). Curitiba, PR, 32.
- Minayo, M. C. S., & Sanches, O. (1993). Quantitative and Qualitative Methods: Opposition or Complementarity? *Cad. Saúde Públ.* 9(3), 239-262. <https://doi.org/10.1590/S0102-311X1993000300002>
- Morais, M. N. (2008). *Cultura e subcultura: um estudo do setor de tecelagem da BETA S.A./JP*. (Dissertação de graduação) Centro Universitário de João Pessoa – UNIPÊ. João Pessoa, PB, Brasil.
- Motta, F. C. P. (1995). Cultura nacional e cultura organizacional. In E. P. B. Davel, & J. G. M. Vasconcelos (Orgs.). *Recursos humanos e subjetividade* (pp. 187-197). Petrópolis, RJ: Vozes.
- Neiva E. R., & Pantoja, M. J. (2011). Aprendizagem e mudança organizacional: das relações entre atitudes frente à mudança e estratégias de aprendizagem no trabalho. *Revista Interamericana de Psicologia*, 45(2), 145-156.
- Neiva, E. R., & Paz, M. G. T. (2007). Percepção de mudança organizacional: um estudo em uma organização pública brasileira. *Rev. adm. contemp.* 11(1), 31-52. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552007000100003>
- Oliveira Netto, A. A. (2006). *Metodologia da pesquisa científica: guia prático para apresentação de trabalhos acadêmicos*. (2ª ed.) Florianópolis: Visual Books.
- Paula, R. B. (2016). *Desafios da gestão do HU/UFSC, após a criação da EBSERH pelo governo federal*. (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária. Florianópolis, SC, Brasil.
- Persson, E. (2016). *Burocracia, Ideologia e Gestão Social: uma abordagem crítica à luz da categoria habermasiana da esfera pública*. (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa de Pós-Graduação em Administração. Florianópolis, SC, Brasil. Recuperado de: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/167606>
- Pilotto, B. (2010). *Os hospitais universitários e sua crise*. Recuperado em 28 junho, 2019, de <http://www.scribd.com/doc/36023434/Os-Hospitais-Universitarios-e-Sua-Crise>
- Rego, G. T. (1986). *Comunicação Empresarial /Comunicação Institucional*. São Paulo: Summus.

- Reis, M. C. (2011). Comunicação e mudança organizacional: uma interlocução instrumental e constitutiva. *Organicom*, 1(1), 36-53. <https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2004.138868>
- Sales, J. D. A., & Silva, P. K. (2007). Os fatores de resistência a mudança organizacional e suas possíveis resultantes positivas: um estudo de caso na Indústria - Calçados Bibi do Município de Cruz das Almas – BA. *Anais do Seminários em Adm.* São Paulo, SP, 5.
- Santos, J. N., Neiva, E. R., & Andrade Melo, E. A. (2013). Relação entre clima organizacional, percepção de mudança organizacional e satisfação do cliente. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 29(1), 31-39. <https://doi.org/10.1590/S0102-37722013000100005>
- Silva, J. R. G., & Vergara, S. C. (2003). Sentimentos, subjetividade e supostas resistências à mudança organizacional. *Rev. adm. empres.* 43(3), 10-21. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902003000300002>
- Smith, D. K. (1997). *Fazendo a mudança acontecer: 10 princípios para motivar e deslançar o desempenho das empresas.* (L. E. T. F. Filho, trad.) Rio de Janeiro: Campus.
- Sodré, F., Littike, D., Drago, L. M. B., & Perim, M. C. M. (2013). Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares: um novo modelo de gestão?. *Serviço Social & Sociedade*, (114), 365-380. <https://doi.org/10.1590/S0101-66282013000200009>
- Teles, B. A. W. & Amorim, M. R. L. (2013). Gestão de Mudança: superando dificuldades na implantação dos Sistemas de Informação nas organizações. *Anais do Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia.* Resende, RJ, 5.
- Toro, I. F. C. (2015). O papel dos hospitais universitários no SUS: avanços e retrocessos. *Serviço Social & Saúde*, 4(1), 55-60.
- Vasconcelos, I., Motta, F. C. P., & Pinochet, L. H. C. (2003). Tecnologia, Paradoxos Organizacionais e Gestão de Pessoas. *Rev. adm. empres.* 43(2), 94-106.
- Vilas Boas, A. A., & Batista, L. G. (2012). As metodologias de remuneração variável adotadas pelas empresas brasileiras e sua influência na mudança organizacional. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa – RECADM* 3(1) 73-87. <https://doi.org/10.5329/RECADM.20040301004>
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos.* Porto Alegre: Bookman