

---

# A complexidade da gestão de um Hospital Universitário Público Federal no Brasil

## Facing the Complexity of a Federal University Hospital

ALESSANDRA REGINA FABRIS  
DE ARAÚJO FIGUEREDO   
BERNARDO MEYER 

### RESUMO

Este estudo de caso único teve por objetivo analisar como a complexidade de um hospital universitário público federal é percebida pelos gestores da instituição, assim como dos reflexos das características da administração pública. A abordagem teórica utilizada baseou-se em organizações complexas, com destaque para as publicações de Orton e Weick (1990), Stacey (2006, 2010, 2011), Jarzabkowski e Fenton (2006), assim como a gestão de organizações hospitalares, onde destacam-se Pascucci (2011), Meyer Jr., Pascucci e Murphy (2012), Oliveira, Pascuci e Meyer Jr. (2017). A metodologia utilizada foi de estudo de caso de característica qualitativa. Foram coletados dados primários e secundários, por meio de entrevistas semi-estruturadas e análise de documentos oficiais, respectivamente. Os resultados indicam que as características típicas de organizações complexas estão presentes na instituição estudada, provindo diversos aspectos dificultadores da gestão que são vivenciados pelos gestores, somados a presença marcante de características burocráticas que desencadeia uma série de disfunções, revelando-se a necessidade de se introduzir preceitos gerenciais para atingir melhores resultados.

**Palavras-chave:** Complexidade; Hospitais Universitários; Ensino, Pesquisa e Extensão.

## ABSTRACT

This singular case study aimed to analyze how the complexity of a Federal University Hospital is perceived by institutional managers, as well as how Public Administration characteristics reflects on it. The theoretical approach used was based on complex organizations, with emphasis to the following publications: Orton, Weick (1990), Stacey (2006, 2010, 2011), Jarzabkowski, Fenton (2006), even as hospital organization management, where Pascucci (2011), Meyer Jr., Pascucci and Murphy (2012), Oliveira, Pascuci and Meyer Jr. (2017) can be highlighted. The methodology used was a qualitative case study. Primary and secondary data were collected through semi-structured interviews and official documents analysis, respectively. The results indicate that typical characteristics of complex organizations are seen in the studied institution, providing several challenging aspects of management are experienced by managers, in addition to the presence of bureaucracy that triggers a series of dysfunctions, revealing the need to introduce management commandments to achieve better results.

**Keywords:** Complexity; University Hospitals; Teaching, Research and Extension.

## 1. INTRODUÇÃO

a gestão de organizações complexas é um tema que desafia a administração. Os hospitais figuram como uma das organizações mais complexas existentes e estão no centro de situações críticas que exigem extremo cuidado em função de tratar da saúde dos usuários.

Os hospitais universitários, por sua vez, são ainda mais complexos considerando que além dos tradicionais serviços assistenciais, ainda são responsáveis pelo ensino, pesquisa e extensão na área da saúde e afins. Em face disso, possuem seu tripé de sustentação no ensino, pesquisa e extensão, além da assistência prestada à população em geral, em resposta às práticas de ensino e aos procedimentos contratados com o Gestor SUS.

O agrupamento de dois tipos diferentes de organizações complexas, as universidades e os hospitais, tornam o hospital universitário um tipo singular de organização, levando a uma gestão

repleta de variantes e idiosincrasias que merecem ser estudadas para que se possa melhor compreender a complexidade desse tipo de organização.

O caso de estudo deste trabalho é o Hospital Universitário Polydoro Ernani de São Thiago, vinculado à Universidade Federal de Santa Catarina, que na estrutura organizacional da universidade é um órgão suplementar e diretamente vinculado ao Reitor e que a partir de 2016 passou a fazer parte da Rede Ebserh, uma empresa pública criada pelo governo federal para administrar os hospitais universitários, porém somente teve sua gestão plenamente assumida pela Ebserh em 2019.

Portanto, o contexto do objeto de estudo agrega a complexidade uma série de exigências e obrigações que surgem em função da burocracia, da estrutura normativa, dos aspectos políticos e da cultura organizacional envolvida, dessa forma, a gestão acaba por desenvolver uma dinâmica diferente da gestão privada. Faz-se necessário conhecer as características dessas organizações, assim como de sua complexidade, para que os modelos e abordagens gerenciais utilizados lhes sejam os mais adequados (MEYER JR., 2007).

O estudo da organização vem se revelando indispensável para a gestão dos hospitais universitários, especialmente no cenário atual, que possui um contexto competitivo, de grandes mudanças, dinâmico, imprevisível, com recursos limitados e muitas incertezas do ambiente externo, associados à estrutura inadequada e frouxamente articulada. A pandemia da Covid 19 também revelou a importância da administração hospitalar para assegurar o adequado atendimento ao usuário em um cenário de elevada pressão.

O desempenho de organizações hospitalares tem se tornado um desafio para seus gestores, como também para pesquisadores e *stakeholders* (PASCUCCI; MEYER JR., 2013). Por isso, esse estudo justifica-se para ampliar o conhecimento existente acerca da realidade organizacional de hospitais universitários.

Dessa forma, este artigo objetiva analisar os impactos da complexidade, assim como das características da administração pública para a consecução da missão da organização que consiste em “ensinar para transformar o cuidar”, com foco no ensino, pesquisa e extensão.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

a fundamentação teórica está sustentada na teoria das organizações complexas e nas características da administração pública, comumente identificadas em ambientes complexos como hospitais, ressaltando o foco para hospitais universitários públicos.

### **2.1 Administração pública**

A administração pública vem passando por um processo de intensas transformações nos mais diversos países. Nesse sentido, um dos maiores desafios das democracias ocidentais é recuperar a confiança em seus governos (KETTL, 2017).

A busca por melhores resultados passou a ser perseguida com maior intensidade dentro da administração pública a partir da década de 90, com uma série de questionamentos e redefinições na busca de superar o modelo burocrático, com a substituição por um modelo gerencial, sem negligenciar os valores burocráticos tradicionais que permanecem inequivocamente atuais e necessários, como a legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade (EVANS; RAUCH, 1999; COSTIN, 2010).

Gomes (2019), por sua vez, destaca a necessidade de flexibilidade na condução dos serviços públicos e das políticas públicas diante do cenário vivido por muitas organizações públicas, que lidam diariamente com a burocratização dos processos administrativos, o apego excessivo às normas e o exercício assoberbado de controle sobre meios.

Ao estudar uma empresa estatal de tecnologia no Brasil, Sousa, Safanelli e Meyer (2019) concluíram que a predominância da cultura burocrática traz prejuízos à sua eficiência. Isso termina por ser um problema para a organização, por operar em um mercado dinâmico como o de tecnologia da informação.

Merton (1978) visualiza a burocracia como portadora de funções e disfunções. O autor considera positivas as características como: direcionamento para a precisão, confiança e eficiência, assim como a exigência de controle para seu funcionamento satisfatório. Já a valorização excessiva dos regulamentos; o excesso de formalidade, a resistência à mudança, a despersonalização das relações; a hierarquização do processo decisório, representam verdadeiras disfunções da burocracia.

A possibilidade de responsabilização do agente público através do controle de legalidade para Bozeman e Scott (1996) demonstra a sujeição dos agentes de organizações públicas a maiores níveis de responsabilização legal, submetendo-os a maiores restrições operacionais e regras mais pesadas.

Considerando que a administração pública é formada por uma variedade de organizações, algumas com mais e outras com menor complexidade de operação, os aspectos políticos, culturais simbólicos e sociais não podem ser negligenciados na esfera pública, como: a burocracia profissional, o poder descentralizado e a incompatibilidade de expectativas, destacando que em um hospital, as principais políticas e ações têm foco nos seres humanos e seus cuidados de saúde (PASCUCCI; MEYER JR., NOGUEIRA; FORTE, 2017).

Isso posto, Heidemann e Salm (2014) esclarecem que a administração pública vem passando por um processo de democratização no aspecto jurídico e administrativo, cabendo ao poder público o lançamento de políticas públicas que proporcionem a melhoria na prestação dos serviços públicos, assim como nos resultados dos órgãos públicos.

## **2.2 Organizações Complexas**

### **2.2.1 Definição de Organizações**

Organizações são unidades sociais orientadas para a consecução de metas específicas, assim, atingidas as metas produz “um elemento identificável” que será utilizado por outro sistema, trata-se de um processo que se desenvolve na organização e que produzirá efeito em outro subsistema da sociedade (PARSON, 1956). Etzioni, esclarece que organização “*é o arranjo e a obtenção de pessoal para facilitar a realização de algum objetivo de comum acordo, por meio da distribuição de funções e responsabilidades*” (p.30, 1978).

A vida das pessoas está inserida em contextos organizacionais, as quais são influenciadas frequentemente pelas organizações e suas inter relações. Consoante com Etzioni (1978), Simon (1965, p. 16), entende que organizações são importantes porque moldam as pessoas enquanto profissionais, criando “*qualidades e hábitos pessoais*” e, segundo, porque elas proporcionam “*os meios para exercer autoridade e influenciar os demais*”.

Dessa forma, independente do tamanho da organização, elas são consideradas como “entidades sociais”, geralmente orientadas por metas, e constituídas de sistemas de atividades deliberadamente estruturadas e coordenadas com ligações ao ambiente externo (DAFT, 2014) Entretanto, para ser definida como um sistema social, uma organização deve possuir uma *“estrutura descritível, em duas dimensões: a cultural e institucional com padrão de valores do sistema e os papéis dos grupos e indivíduos no funcionamento da organização”* (PARSON, 1967, p.44).

Por muito tempo, a organização foi conceituada como um sistema formal de regras e objetivos que alcançava uma finalidade mobilizando as energias humanas, contudo, Selznick (1971, p.4-7), compreende que a conceituação de organização como um sistema formal e técnico é insuficiente, tendo em vista que as relações formais buscam coordenar papéis ou atividades especializadas, e não pessoas, das quais as organizações são feitas. Para o autor as organizações são *“misturas complexas do sistema formal e técnico planejado e das condições dos ambientes interno e externo da organização”*.

As organizações, ainda, podem ser diferenciadas pelos fins aos quais foram criadas (ETZIONI, 1978). No presente estudo focaremos nas organizações públicas, constituídas de seus agentes que procuram satisfazer as necessidades da sociedade com serviços de saúde. Essas organizações realizam a gestão dos interesses públicos por meio da prestação de serviços públicos.

As diferenças entre as organizações fazem com que cada uma possua características próprias que influenciarão na sua estrutura e no processo de formação de estratégias (ETZIONI, 1964). Assim, a mecanicidade, a racionalidade e a previsibilidade normalmente exaltadas nas teorias sobre organizações não se revela adequada à maioria das organizações tradicionais, tampouco às de sistema complexo (PASCUCCI, 2011).

O tipo de organização chamadas de complexas estão no centro do contexto social das sociedades modernas, pois os cidadãos em geral recebem educação em escolas, nascem em hospitais e trabalham nestas organizações (ETZIONI, 1978). Segundo a teoria da organização de Talcott Parsons a organização é definida pelo tipo de situação no qual opera, sendo que as relações nela constituída com seus subsistemas internos moldará a execução na sua produção.

### 2.2.2 Complexidade nas Organizações

As organizações complexas são dotadas de características como ambiguidade, imprevisibilidade e interesses difusos, que ocasionam dificuldades na sua compreensão e gerenciamento (STACEY, 1996). Os agentes das organizações complexas interagem, cooperam e aprendem mesmo mantendo suas próprias interpretações da realidade (AGOSTINHO, 2003). O mesmo autor esclarece que mesmo sem uma direção central o sistema possui coerência em virtude da capacidade de auto-organização.

Essas organizações, são tipicamente moldadas pelos objetivos divergentes e interesses de diferentes grupos, cada um com bases de poder suficientes para assegurar que seus objetivos são legítimos para a estratégia da organização. Aspectos como a fragmentação, a instabilidade e a incompatibilidade de expectativas provocam o estabelecimento de um sistema frouxamente articulado, no qual elementos embora conectados e que compartilham aspectos em comum, respondem e reagem de forma independentes, de acordo com suas próprias identidades (JARZABKOWSKI; FENTON, 2006). Uma articulação frouxa compromete os resultados organizacionais, prejudicam a integração e o alinhamento das atividades, além de que uma gestão eficaz absorve grandes esforços dos gestores (ORTON; WEICK, 1990).

Na perspectiva de Stacey (2000) a teoria da complexidade contribui para o entendimento de “como” e “por que” as organizações são como são, possibilitando o desenvolvimento de modelos gerenciais adequados. Meyer Jr. (2007) explica que faz-se necessário conhecer as características dessas organizações, assim como de sua complexidade para que os modelos e abordagens gerenciais utilizados lhes sejam os mais adequados.

Assim, em organizações como sistemas complexos e pluralistas, a mecanicidade, a racionalidade e a previsibilidade são impraticáveis, pois são sistemas abertos que permanecem em contínua interação com o ambiente (PASCUCCI, 2011). O autor destaca que nos sistemas complexos as organizações são sistemas de auto-organização em que a ordem emerge na forma bottom-up, via relações locais em que os agentes estão envolvidos (STACEY, 2011).

Em organizações complexas como as hospitalares, o processo de formação de estratégias nasce da prática de profissionais por meio de suas atuações, interações e improvisações, as quais são guiadas por poucas regras, e posteriormente validadas pela alta administração (EISENHARDT; PIEZUNKA, 2011).

### 2.2.3 Hospitais Universitários

As organizações hospitalares são caracterizadas também por objetivos ambíguos, natureza da atividade complexa, uso de tecnologia múltipla e complexa, poder compartilhado e pluralidade de profissionais que atuam (MINTZBERG, 2007). Os hospitais são um dos tipos mais complexos e pluralistas de organizações, assim caracterizados pelos múltiplos objetivos, natureza da atividade e interesses divergentes (ETZIONI, 1998).

Em razão do trabalho especializado na prestação de serviços em saúde, importância na sociedade e relevância na área de ensino e pesquisa, os hospitais universitários têm sido alvo de destaque na cobrança por melhores resultados e uso mais eficiente dos recursos (PASCUCCI, 2011).

Essas organizações são compostas por profissionais especializados como médicos, enfermeiros, fisioterapeutas, entre outros, que apresentam características como flexibilidade, descentralização, autonomia, maior criatividade e menor rigor no controle de processos. Dessa forma, o poder é descentralizado e se fundamenta na competência técnica e profissional (MEYER JR., 2007).

Kast e Rosenzweig (1976) destacam que um fator prejudicial na gestão de hospitais consiste na multiplicidade de finalidades coexistentes. Dessa forma a atuação em ensino, pesquisa e extensão gera uma estrutura diferenciada comparada à outras organizações. Essa pluralidade de demandas exige muitas atenções e providências por parte da gestão, que desprende um enorme esforço para equilibrar os interesses (PASCUCCI, 2011).

A complexidade somada ao fato que o principal produto de um hospital é a vida, exige um modelo de gestão diferente. Em outras palavras, precisa que a organização hospitalar seja sustentável sem esquecer os seres humanos (MOORE, 2000). Contudo também necessita atingir seus resultados, via uma administração “*profissional-empresarial*” (GONÇALVES; AXÉ, 1999).



Um dos maiores desafios da gestão de uma organização hospitalar é conseguir encontrar formas mais efetivas de prover serviços com qualidade, confiabilidade e a custos acessíveis aos usuários (OLIVEIRA, PASCUCI; MEYER JR., 2017). Assim, cabe à administração utilizar-se de criatividade, inovação e das melhores práticas gerenciais disponíveis para o alcance desses objetivos.

Destaca-se que não existem modelos próprios para a gestão de hospitais e que diante disso costuma ocorrer a incorporação de práticas transplantadas de organizações empresariais, os chamados *managerialisms*, os quais esperados partem de base racional, são simplistas e não funcionam em ambientes complexos como hospitais universitários (MEYER JR.; PASCUCI; MURPHY, 2012; MEYER; MEYER JR, 2013).

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa caracteriza-se pela natureza qualitativa, exploratória, descritiva e interpretativa, considerando o intuito de aprofundar o assunto tema da pesquisa. O método de pesquisa utilizado foi o estudo de caso único, que combinou diferentes técnicas de coleta de dados.

Sob a perspectiva de Yin (2015, p.4), independente do campo de interesse do investigado, o estudo de caso “*surge do desejo de entender fenômenos sociais complexos*”, pois nele estão presentes as técnicas de observação direta dos eventos e entrevistas dos envolvidos nos eventos, além do método permitir lidar com ampla variedade de evidências como documentos, entrevistas e observações. Para o autor, o estudo de caso é um processo de investigação empírica no qual se pretende estudar um fenômeno no contexto real.

Flyvbjerg (2006) destaca a relevância teórica do estudo de caso, quando afirma que o corpo teórico de uma dada área se forma com um conjunto de estudos de caso bem conduzidos.

A escolha da organização foco do estudo deveu-se ao papel destacado que o Hospital apresenta na rede nacional de hospitais universitários federais. O hospital foi recentemente inclusive premiado com o troféu Iniciativa de valor edição 2021, na categoria “Ser sustentável para cuidar sempre”. O troféu foi concedido pela da Empresa Brasileira de Serviços Hospital (Ebserh) como um reconhecimento aos hospitais da rede por ações que se destaquem

pelo alinhamento com os valores organizacionais.

Os sujeitos da pesquisa foram os gestores do Hospital Universitário Polydoro Ernani de São Thiago – HU/UFSC/EBSERH. O critério de escolha foi intencional e buscou-se entrevistar aqueles que tivessem maior ligação com a gestão estratégica da organização.

O estudo está fundamentado em dados primários e secundários. Quanto aos meios, os dados primários foram obtidos através de entrevista semi-estruturada, com 18 gestores da organização, que foram gravadas, transcritas e sistematizadas. O primeiro sujeito de pesquisa foi escolhido intencionalmente devido a facilidade de acesso, os demais foram sendo indicados sucessivamente de acordo com a metodologia *snowball* (GOODMAN, 1961).

Na perspectiva de Godoy (2010, p.134), a entrevista semiestruturada tem como objetivo registrar o significado para o entrevistado sobre as questões e situações levantadas relativas ao tema. Para as autoras, esse tipo de entrevista é utilizada para *“recolher dados descritivos, na linguagem do próprio sujeito, possibilitando ao investigador desenvolver uma ideia sobre a maneira como os sujeitos interpretam aspectos do mundo.”*

Tendo em vista que estes gestores estão relacionados diretamente à temática da presente pesquisa, e que foram os respondentes do questionário, fez-se necessário estabelecer o perfil deste grupo, conforme as figuras a seguir. Foram entrevistados um total de 18 gestores do hospital, no período de fevereiro a outubro de 2021.



Figura 1- Quanto à posição estratégica na instituição:

Fonte: Dados primários

A participação na pesquisa sob a ótica da posição estratégica na instituição, demonstra equilíbrio de participantes, embora conforme o organograma oficial da instituição, disponível no sítio eletrônico

da instituição, o grupo é composto por: há 5 gestores estratégicos, 9 gestores táticos e 60 gestores operacionais.

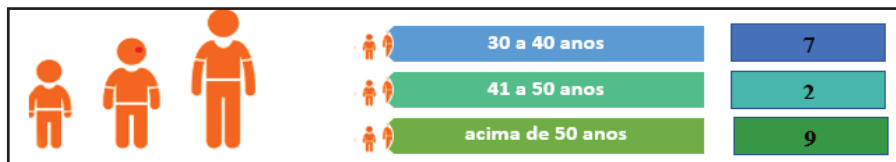


Figura 2- Faixa etária

Fonte: Dados primários

Em relação à faixa etária, 9 participantes possuem acima de 50 anos, seguido de 7 na faixa de 30 a 40 anos e 2 na faixa de 41 a 50 anos. Isso demonstra que a maior parte dos entrevistados estão na faixa etária acima de 40 anos de idade.



Figura 3 - Quanto à formação

Fonte: Dados primários

A figura 3 demonstra que os gestores da instituição possuem elevado nível de formação. A maior parte dos entrevistados possuem, além de formação de graduação, também especialização, mestrado e doutorado. A formação dos profissionais varia em diversas áreas, como farmácia, medicina, enfermagem, educação física, administração, entre outras, conforme ilustra tabela 1 a seguir.

A formação dos gestores participantes na sua grande maioria é na área da saúde, com mestrado e doutorado na área da saúde também. Um dos entrevistados possui formação de especialista em gestão hospitalar. Dentre os gestores com formação em Ciências Sociais Aplicadas, 2 têm formação em contabilidade, 2 em economia e 1 em administração, sendo que todos possuem alguma formação complementar a nível de especialização, mestrado e doutorado.

Tabela 1 - Quanto à formação dos gestores

Área	Curso	Pós- Graduação
<b>Saúde</b>	Farmácia	Mestrado assistência farmacêutica
	Enfermagem	Mestrado em gestão de enfermagem
	Farmácia	Mestrado em farmácia
	Fisioterapia	Mestrado em ciências da saúde e MBA em gestão hospitalar
	Enfermagem	Doutorado em enfermagem
	Medicina	Doutorado em Ciências pneumológicas
	Enfermagem	Doutorado em Enfermagem
	Farmácia	Doutorado em Farmácia
	Enfermagem	Mestrado em Enfermagem
<b>Ciências Sociais Aplicadas</b>	Contabilidade	Mestrado em gestão universitária
	Contabilidade	Especialização em auditoria pública
	Administração	Especialização em gestão pública
	Economia	Especialização em administração hospitalar
	Economia	Especialização em custos hospitalares
<b>Tecnologia</b>	Analista de Sistemas	Doutorado em engenharia do conhecimento
<b>Esportes</b>	Educação Física	Especialização em administração hospitalar
<b>Educação</b>	História	Mestrado em Gestão Universitária
<b>Ensino regular</b>	Ensino médio	

Fonte: Dados primários

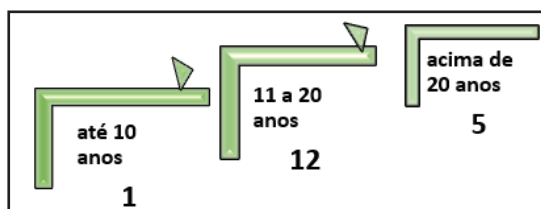


Figura 4 - Quanto ao tempo em cargos de gestão

Fonte: Dados primários

Quanto ao tempo em cargos de gestão, conforme a figura 4, 12 participantes estão na faixa de 11 a 20 anos em cargos de gestão, seguido da faixa de acima de 20 anos com 5 participantes e na faixa de até 10 anos com 1 participante. Isso demonstra que a imensa maioria dos entrevistados eram gestores experientes e com mais de 11 anos de experiência em cargos de gestão.

Foram também coletados dados primários a partir de observação direta, tendo em vista a pesquisadora integrar o grupo observado. A observação direta utiliza os sentidos na obtenção de

determinados aspectos da realidade, não consistindo apenas em ver e ouvir, mas em examinar fatos ou fenômenos que se deseja estudar (LAKATOS; MARCONI, 1992).

A observação participante foi realizada com base nas anotações sistematizadas em diário de campo que foram utilizados durante todas as entrevistas e reuniões observadas. Assim como a participação dos pesquisadores em reuniões internas de gestão, e no desenvolvimento do Mapa Estratégico do HU/UFSC aos quais ofereceram importantes informações para o estudo. Essas reuniões foram observadas no período de 2018 a 2019.

Os dados secundários foram obtidos com pesquisas bibliográficas em artigos de periódicos e livros sobre organizações complexas, características da administração pública e hospitais universitários e documentos como: legislações federais, normativas e regulamentos do Ministério da Saúde, da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares, Planos Estratégicos da Instituição e relatórios de acompanhamentos.

Os dados coletados, uma vez transcritos e organizados, foram agrupados em categorias de acordo com o referencial teórico do trabalho: administração pública, organizações complexas e organizações hospitalares. Posteriormente os dados foram analisados por meio de análise de conteúdo.

A análise de dados utilizou o método de análise de conteúdo de Bardin (2004, p.27), que se trata de *“um conjunto de técnicas de análise das comunicações”*, viabilizando a análise de dados qualitativos. O método consiste na exploração do conteúdo com o intuito de *“apreender e organizar de forma não estruturada aspectos importantes para as próximas fases da análise”* (CAMPOS, 2004, p.613), em seguida ocorre a seleção das categorias de análises ou análise temas que posteriormente são categorizadas e subcategorizadas. Campos (2004) esclarece que o processo de categorização é compreendido pela classificação de elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero.

Na próxima seção do trabalho, será descrita a organização foco do estudo de caso, o Hospital Universitário Professor Polydoro Ernani de São Thiago, vinculado a Universidade Federal de Santa Catarina, localizado em Florianópolis, Santa Catarina.

#### **4. DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO**

O Hospital Universitário foi fundado em 2 de maio de 1980 pelo Professor Polydoro Ernani de São Thiago. Vinculado ao SUS, atua nos três níveis de assistência, o básico, o secundário e o terciário, sendo também referência estadual em patologias complexas, clínicas e cirúrgicas, com grande demanda na área de câncer e cirurgia de grande porte, nas diversas especialidades.

A resolução normativa nº 28/Cun, de 27 de novembro de 2012 que trata do Regimento da Reitoria, estabelece em seu artigo 36 as competências do Hospital Universitário, sendo dentre elas atuar como campo de ensino, pesquisa e extensão nas áreas da saúde e afins, em consonância com os respectivos departamentos acadêmicos da Universidade; prestar assistência à comunidade na área da saúde, em todos os níveis de complexidade, de forma universalizada e igualitária; manter assistência à saúde, harmonizada com o Sistema Nacional de Saúde; e promover a integração docente-assistencial.

Quanto à estrutura organizacional o HU/UFSC/EBSERH é um órgão suplementar da UFSC, uma autarquia de regime especial vinculada ao Ministério da Educação, com autonomia administrativa, didático-científica, gestão financeira e disciplinar.

Dentre as ações realizadas pelo governo federal, se deu a criação do programa de reestruturação dos hospitais de ensino do Ministério da Educação no âmbito do Sistema Único de Saúde – SUS, através das portarias interministeriais (MEC e MS) nº 1006/2004 e 1702/2004, no intuito de solucionar questões financeiras e a queda no desempenho dos hospitais universitários, instituindo o termo de referência para contratualização dos hospitais de ensino com o gestor municipal do SUS e objetiva instrumentalizar a implementação do processo de reestruturação da política nacional da atenção hospitalar, novo modelo de financiamento e o acompanhamento, avaliação da atuação do ensino, pesquisa, assistência e gestão (BRASIL, 2004, 2013).

Posteriormente, integrando um conjunto de medidas adotadas pelo Governo Federal para a reestruturação dos hospitais vinculados às instituições federais de ensino superior, desponta a criação da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (Ebsersh). Uma empresa pública, de direito privado, com a função de administrar os hospitais universitários federais (BRASIL, 2010).

A Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares – EBSEH, criada em 2011, com a lei nº 12.550, na figura de uma empresa pública, com personalidade jurídica de direito privado e patrimônio próprio, vinculada ao Ministério da Educação, com prazo de duração indeterminado. Sua finalidade está definida no artigo 3º da referida lei, consistindo na prestação de serviços gratuitos de assistência médico-hospitalar, ambulatorial e de apoio diagnóstico e terapêutico à comunidade, assim como a prestação às instituições públicas federais de ensino ou instituições congêneres de serviços de apoio ao ensino, à pesquisa e à extensão, ao ensino-aprendizagem e à formação de pessoas no campo da saúde pública, observada, nos termos do art. 207 da Constituição Federal, a autonomia universitária.

A Empresa conduz um novo modelo de gestão para os hospitais universitários, renovando os modelos administrativos de gestão universitária, considerando a autonomia como princípio acadêmico-administrativo para melhorar a racionalidade administrativa, a eficiência na alocação dos recursos e a qualificação de pessoal (CATANI, DOURADO e OLIVEIRA, 2001). Os autores indicam a importância de ações considerando o âmbito de cada instituição, para que seja possível tornar a gestão mais profissional e a estrutura mais funcional, e assim consequentemente a prestação de serviços públicos mais eficiente.

A gestão do HU/UFSC esteve vinculada à Universidade Federal até 2016, quando da assinatura do Contrato de gestão especial gratuita, firmando entre a UFSC e a EBSEH, passando assim a gestão ser exercida pela EBSEH pelo período 10 (dez) anos, sendo passível de prorrogação, conforme cláusulas contratuais dispostas no instrumento contratual.

Os serviços prestados pela empresa de assistência à saúde estão inseridos integral e exclusivamente no âmbito do Sistema Único de Saúde – SUS, sendo suas competências definidas nos incisos do artigo 4º da lei nº 12.550/2011.

A alteração da gestão do HU/UFSC/EBSEH implicou numa série de mudanças na instituição, sendo dentre elas a implantação de novo organograma, seguindo a estrutura definida pela EBSEH, assim como o alinhamento do mapa estratégico do hospital ao da EBSEH.

O HU/UFSC/EBSERH conta atualmente com 205 leitos ativos, 990 servidores do Regime Jurídico Único, 580 empregados com vínculo Ebserh (carreira), 150 empregados contratados por meio de Processo Seletivo Emergencial (PSE) Ebserh visando ao combate da pandemia COVID-19, além de empregados terceirizados para execução de serviços de apoio.

## 5. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A complexidade vivenciada em um hospital universitário interfere na totalidade dos seus processos estratégicos e operacionais, exercendo profundos impactos na organização. Nesse sentido, 16 dos 18 entrevistados enxergam que referida complexidade é uma fonte de oportunidades para o desenvolvimento das estratégias de ensino, pesquisa e extensão e apenas 2 consideram como um empecilho ou uma barreira.

Na ótica do entrevistado E17 a complexidade é um campo vasto de ensino, pesquisa e até mesmo de extensão, então *“dentro dessa complexidade a gente passa por situações agudas, que tu podes trabalhar ensinado esse aluno na situação aguda”*. Na mesma linha de entendimento, o entrevistado E1 considera que em meio à complexidade há muita margem para se trabalhar, várias oportunidades de pesquisas e de campos de atuação. Isso demonstra que a complexidade do hospital tem grandes impactos sobre a estratégia organizacional (KAST; ROSENZWEIG, 1972, 1976; PASCUCI, 2011).

Outra característica comumente encontrada no ambiente hospitalar é o uso de equipes multidisciplinares no trabalho finalístico. A existência de equipes multidisciplinares atuando na assistência ao paciente é considerada por 6 dos 18 respondentes como um fator positivo, considerando que para que a atenção ao paciente funcione de forma adequada é necessário a colaboração de toda uma equipe. Para o entrevistado E14 a possibilidade de diferentes visões para um mesmo problema promove múltiplas possibilidades, sendo que *“essa diversidade de formas de pensar e de atores diferentes nos coloca numa posição até privilegiada, que seria o objetivo da universidade na realidade”*. Esse achado demonstra claramente a pluralidade de conhecimentos específicos dos profissionais que atuam na atividade fim do hospital (ETZIONI, 1998; MINTZBERG, 2007; PASCUCI,



2011), o qual quando combinado tem condições de gerar resultados positivos para a operação de serviços de saúde.

A prática de pesquisa é considerada um dos principais diferenciais de hospitais universitários, quando comparados com outros hospitais. Os entrevistados E1 e E17 consideram que quanto maior a complexidade, mais campo de ensino e prática está disponível, sendo que é da complexidade que surge os *insights* de pesquisa, promovendo o desenvolvimento de conhecimento uma vez que a alta complexidade exige o trabalho na ponta do conhecimento, desencadeando inclusive pesquisas rápidas visando responder determinada ação de serviço.

Na opinião do entrevistado E17 é necessário *“mapear melhor o roteiro, de tanta complexidade, de como vai se desenvolvendo os processos, principalmente em relação ao que traz o paciente aqui, em que momento tu consegue fazer ensino, extensão, pesquisa, eu acho que a oportunidade é rica, é uma oportunidade, com certeza”*.

Esses entrevistados revelam a potencialidade oferecida pelas áreas de ensino e pesquisa para uma organização hospitalar interessada em conhecimento atualizado e inovador. Entretanto, essa não é uma visão generalizada no hospital. A complexidade também foi percebida pelos entrevistados R3, R9, R12, R13, R14, R15, R16, R18 como um dificultador do processo estratégico, mas que não chegam a ser negativos, envolvendo questões como: dimensionamento de pessoal inadequado, dificuldade de inserir o ensino e a pesquisa na rotina diária hospitalar e a presença de multiespecialidade, multiatividade, multitarefa e multiprocessos. Essa evidência demonstra certa incompreensão dos gestores com as relevantes áreas de ensino e pesquisa em um hospital universitário.

O gráfico 1, apresenta a síntese dos aspectos da complexidade da organização que se revelam como dificultadores na sua gestão sob percepção dos entrevistados. Sendo que a maioria aponta a multiespecialidades, multiatividades, multitarefas e multiprocessos do hospital e a dificuldade de conciliar expectativas como os dois grandes dificultadores. Todas essas características típicas de organizações complexas (JARZABKOWSKI; FENTON, 2006) .



Gráfico 1 – Aspectos dificultadores da gestão

Fonte: Dados primários

Os entrevistados E7, E11 e E14 consideram que o hospital possui um profundo inter-relacionamento entre as áreas, de forma que decisões tomadas pelos gestores das três gerências causam impactos recíprocos entre si. O entrevistado E3 ressalta que além de se tratar de uma organização de grande porte, a gama de profissionais é muito variada, com diversas especialidades, linhas de formação e capacidades, constituindo-se “num esforço enorme para botar isso tudo para funcionar”. Essa pluralidade de demandas exige muito esforço e providências para equilibrar os interesses (PASCUCCI, 2011).

Da mesma forma, o entrevistado E9 faz uma afirmação forte ao considerar que o hospital é a empresa mais complexa do setor serviços, não existindo uma outra instituição que possa ser tão complexa como o hospital universitário. O entrevistado E13 complementa que a complexidade consiste em estar presente num mesmo ambiente “todas as disciplinas e vertentes da administração, exigindo que estejamos sempre pensando mais a frente”.

Essas visões corroboram com clareza muitas das características das organizações complexas descritas na literatura da área (ORTON; WEICK, 1990; JARZABKOWSKI; FENTON, 2006). No caso do hospital universitário estudado, por ser organização pública percebe-se que as características típicas de uma organização complexa são somadas às características burocráticas típicas de organizações de direito público.

O núcleo técnico altamente qualificado faz com que os gestores tenham pouca autoridade diante dos procedimentos, pois o corpo técnico detém o conhecimento, que segundo Mintzberg (2007), acaba invertendo a própria pirâmide organizacional. Esse núcleo muitas vezes possui interesses diversos do pretendido pela organização. Conforme levanta o entrevistado E16, citando um exemplo que ocorre no dia a dia do hospital: *“que adianta um gestor dizer que quer comprar fio cirúrgico mais barato se o cirurgião tá lá com o paciente aberto e sabe que o fio arrebenta”*.

Características de vários tipos de organizações estão presentes no ambiente hospitalar universitário, o que o torna mais complexo ainda, sendo que os entrevistados consideram a existência de várias organizações dentro do hospital universitário. O entrevistado E15 relata que é *“como tivéssemos um restaurante, uma lavanderia, um setor hoteleiro, aqui nós temos de tudo”* e para o E7 o hospital é um *“mini mundo”*. A existência de operações aparentemente desarticuladas e independentes dentro de uma mesma organização é também característica típica de organização complexa (JARZABKOWSKI; FENTON, 2006) e com viés burocrático (EVANS; RAUSCH, 1999; COSTIN, 2010).

Da mesma forma, o entrevistado E9 considera que o hospital é a empresa mais complexa do setor serviços, não existindo uma outra instituição que possa ser tão complexa como o hospital universitário. O entrevistado E13 complementa que a complexidade consiste em estar presente num mesmo ambiente *“todas as disciplinas e vertentes da administração, exigindo que estejamos sempre pensando mais a frente”*.

O fato da composição do hospital ser multiespecialidades, multiatividades, multitarefas e multiprocessos é para 8 dos 19 entrevistados um grande dificultador, considerando que para os entrevistados E9, E12 e E14 referidos fatores influenciam diretamente nas dificuldades de comunicação; dificuldades com padronização; e na necessidade de profundo relacionamento entre as áreas. Essas características relacionadas a multiplicidade de especialidades inclusive reforçam uma característica das organizações complexas que são a ambiguidade e os interesses difusos (STACEY, 1996).

Atrelado à dificuldade de comunicação típica em organizações complexas, 7 gestores consideram que as informações sobre en-

sino, pesquisa e extensão são insuficientes e não estão disponíveis para acesso ou não são divulgadas na organização, o que acarreta no desconhecimento por parte dos atores internos e externos envolvidos. Os entrevistados E1 e E9 questionam a divulgação das pesquisas com perguntas como: quantas são as pesquisas, onde elas estão sendo feitas, quais são os objetivos dessas pesquisas. O gestor E9 ressalta que: *“a gente não tem essa informação nem no Conselho Universitário, eu como membro do HU nunca vi uma divulgação de um relatório das pesquisas que estão sendo desenvolvidas pelos departamentos e junto ao HU”*.

No entendimento do entrevistado E13 não há uma política de aplicação do ensino e da pesquisa na área da administração da organização, sendo que de acordo com o entrevistado E8, atualmente o hospital não possui residência e estágios obrigatórios para áreas que atuam na esfera de administração do hospital, conforme ocorre no Hospital Universitário de Juiz de Fora que possui a residência de gestão em administração. Referido resultado demonstra o desejo dos gestores em atuar com uma gestão mais profissionalizada em busca de melhores resultados, considerando que os desafios em organizações complexas, tem exigido muito que seus gestores atuem de forma estratégica.

Apesar da potencialidade oferecida por pesquisas na área da saúde, as declarações dos entrevistados revelam que as informações sobre pesquisa não estão bem disseminadas na organização. Isso prejudica a compreensão sobre a atividade e sua vantajosidade, assim como revela uma ausência da pesquisa como elemento central na estratégia organizacional.

As principais características da administração pública evidenciadas pelos entrevistados referem-se às questões de **legalidade** que regulamentam todas as ações desenvolvidas na administração pública, considerando que o agir do gestor público está atrelado ao permissivo legal, de **controle**, exercido pela fiscalização referente a sua própria atuação e de **gestão de pessoas**. As características descritas são típicas do modelo burocrático weberiano (EVANS; RAUSCH, 1999; COSTIN, 2010), que predomina no serviço público.

Para os gestores, as características da administração pública são limitadoras, mas não estão erradas. A presença da legalidade,

do controle e do formalismo são necessárias na gestão pública. Na concepção do entrevistado E3, quando você é um gestor público os limitadores e amarras estão presentes na gestão da organização.

Dessa forma, os entrevistados consideram que as características não devem ser visualizadas pela ótica de positivas ou negativas, mas sim como dificultadoras ou facilitadoras que para o entrevistado E3, *“são as amarras necessárias, que se não existissem do ponto de vista da decisão, da estratégia, seria melhor, mas elas precisam existir, então você precisa fazer dentro delas, sem negatividade ou positividade, são como amarras, amarra é necessário”*.

O gráfico 2 demonstra os reflexos identificados na organização e sentidos pelos gestores em virtude da presença das características típicas da administração pública:

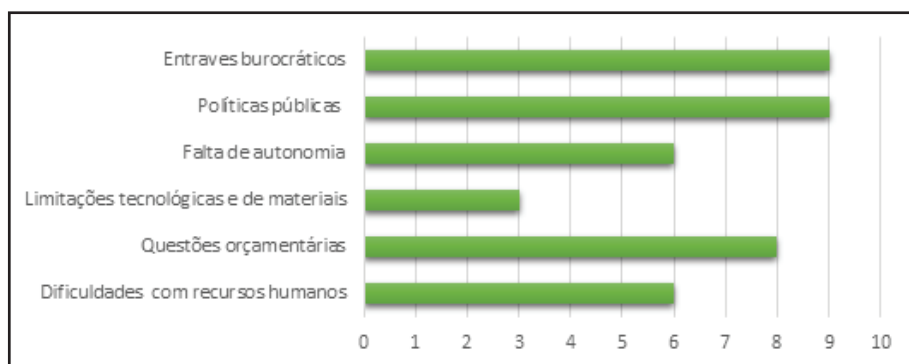


Gráfico 2 – Reflexos das características da administração pública

Fonte: Dados primários

A tomada de decisão em questões de urgência, frequentemente encontradas no ambiente hospitalar, os entrevistados E6 e E3 visualizam que as questões de legalidade dificultam a tomada de decisão, considerando que o hospital possui muitos sobressaltos e muitas demandas de urgência que poderiam ser amenizadas com planejamento.

A submissão às políticas públicas foi apontada por 9 dos 18 entrevistados, como impactante nos rumos da organização, considerando que não podem ser mudadas pelas características que as definem como *top down*, assim, de acordo com o entrevistado E10 a

organização vai ter que se adaptar e muitas vezes recuar o que está sendo realizado e desistir de algumas estratégias e partir pra outras.

Essas decisões *top down* certamente representam um contra senso com as peculiaridades do hospital e com o que é descrito como característico de organizações hospitalares, que são o predomínio de estratégias *bottom up* que são posteriormente validadas pela administração (EISENHARDT; PIEZUNKA, 2011). Entretanto, esse comportamento pode ser derivado da cultura burocrática que predomina no hospital e que zela por características como a hierarquia e a cadeia de comando. Nesse sentido, cabe destacar do cuidado para que a predominância da cultura burocrática, típica das organizações públicas, não acabe por minar o desempenho organizacional (OLIVEIRA, PASCUCI; MEYER JR., 2017; SOUSA; SAFANELLI; MEYER, 2019). A despeito da percepção negativa de vários entrevistados acerca das exigências normativo-legais-burocráticas e as diretrizes impostas pelas políticas públicas, o respeito aos regimentos da administração pública são necessários e importantes em um hospital público, assim como a atenção às orientações estratégicas de outros órgãos que integram o aparato estatal. Entretanto, isso não deve impedir o gestor de inovar e de realizar a sua melhor administração (OLIVEIRA, PASCUCI; MEYER JR., 2017). Visto que a expectativa que existe sobre a gestão de um hospital são críticas e elevadas por parte da sociedade.

Essa expectativa foi potencializada no contexto da Covid-19 quando os sistemas de saúde foram levados a operar no limite de suas capacidades. A recuperação desta capacidade de gestão é fundamental para que seja possível melhorar a qualidade da prestação dos serviços públicos e recuperar o nível de confiança na administração pública como um todo (KETTLE, 2017).

Nesse sentido, a utilização de modelo gerencial que permita que administração mude o tradicional foco de controle de atividades-meio para o alcance de resultados (EVANS; RAUSCH, 1999; COSTIN, 2010). Ademais, o uso da flexibilidade é prática gerencial importante para acomodar os interesses normativo-legais e os gerenciais que objetivam dotar as operações de maior eficiência (GOMES, 2019).

Uma vez que não existem modelos gerenciais próprios para organizações hospitalares, cabe a administração criar modelos de

gestão próprios, ao invés de ser atraído por modelos racionalistas moldados para o setor empresarial (MEYER JR.; PASCUCI; MURPHY, 2012; MEYER; MEYER JR, 2013). Isso reduzirá dissonância entre aquilo que é exigido pelos gestores e aquilo que é compreendido pelos praticantes da gestão

## **6. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O trabalho mostra claramente a complexidade da operação de um hospital universitário e a percepção dos gestores acerca dessa realidade. As características apontadas pelos gestores são típicas de organizações complexas, conforme apontado por outros autores, como Jarzabkowski e Fenton (2006).

É possível perceber que a imensa maioria percebe essa característica do hospital de forma positiva. Entretanto, muitos dos entrevistados compreendem que certos comportamentos organizacionais que parecem disfuncionais são na verdade características típicas desse tipo de organização.

A presença marcante do modelo burocrático também contrasta com as características da organização burocrática e, por isso, acaba por gerar percepções negativas dos entrevistados. A necessidade de se introduzir preceitos gerenciais são fundamentais para superar as limitações das disfunções da burocracia e atingir melhores resultados.

Outro importante achado do trabalho é que a dificuldade de coordenação das estratégias de ensino e pesquisa com o tradicional serviço de atendimento também é resultado importante do estudo. Apesar de reconhecerem sua importância, na prática essas estratégias não se efetivam com vigor. Afinal, constatou-se que revela que as importantes atividades de ensino e pesquisa não são priorizadas pela gestão estratégica e acabam por ser negligenciadas em diferentes áreas do hospital. Isso termina por se configurar em problema estratégico para um hospital do tipo universitário, onde ensino e pesquisa integram a competência essencial da organização.

A principal contribuição teórica deste trabalho está na análise em profundidade da complexidade da gestão de hospital universitário público no Brasil com base na percepção de seus gestores. Percebe-se claramente que hospitais universitários públicos devem

utilizar-se de práticas gerenciais adequadas a sua realidade, com vistas a produzir os melhores serviços para os seus usuários.

A importância da gestão de hospitais é de grande relevância para qualquer sociedade, mas em especial quando o sistema de saúde é colocado sob a pressão de surtos de doenças, como foi visto em todo o mundo desde 2020 com a Pandemia da Covid-19. Em momentos como esse, quando os recursos existentes tornam-se escassos para atender a demanda, a gestão eficiente faz-se ainda mais necessária.

### **6.1. Contribuição para estudos futuros**

A ausência de estudos em profundidade sobre a gestão de organizações complexas, em especial em hospitais universitários públicos justifica a realização de novos estudos tendo como objeto de estudo esse tipo de organização. A pandemia da Covid-19 reafirmou mais uma vez a importância da gestão eficiente na gestão de organizações médicas e hospitalares. Por essa razão, acredita-se que estudos futuros sobre a gestão de hospitais universitários públicos no período da pandemia poderão gerar importantes insights para os pesquisadores e praticantes da gestão hospitalar, principalmente, por ter potencial de analisar o desempenho da gestão em um período de elevada pressão e demanda.

## **REFERÊNCIAS**

- AGOSTINHO, M. E. **Complexidade e organizações: em busca da gestão autônoma.** (1a ed.). São Paulo: Editora Atlas, 2003.
- ARAÚJO, K. M. de; LETA, J.. Os hospitais universitários federais e suas missões institucionais no passado e no presente. **História, Ciências, Saúde.** Manguinhos, Rio de Janeiro, v.21, n.4, out.-dez. 2014, p.1261-1281.
- BOZEMAN, B.; SCOTT, P. Bureaucratic Red Tape and Formalization: Untangling Conceptual Knots. **The American Review of Public Administration**, [s.l.], v. 26, n. 1, p.1-17, mar. 1996.
- CATANI, A. M.; DOURADO, L. F.; OLIVEIRA, J. F. Natureza jurídica, organização acadêmica e gestão universitária. In: SGUISSARDI, Valdemar; SILVA JÚNIOR, João dos Reis (Orgs.). **Educação superior: análise e perspectivas de pesquisa.** São Paulo: Xamã, 2001.
- COSTIN, C. **Administração Pública.** (1a ed.). Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- EISENHARDT, K. M.; PIEZUNKA H. Complexity Theory and Corporate Strategy. In: ALLENA, S.; MAGUIRE, B.; MCKELVEY, P. **The SAGE Handbook of Complexity and Management**, SAGE Publications, London, p. 506-523, 2011.



- ETZIONI, A. **Modern Organizations**. New Jersey: Prentice-Hall, 1964.
- ETZIONI, A. **Organizações Complexas**. São Paulo: Editora Atlas, 1978.
- EVANS, P. RAUSCH J.E. Bureaucracy and growth: a cross-national analysis of the effects of “Weberian” state structures on economic growth. **American Sociological Review**, 64 (5), p.748-765. 1999.
- FLYVBJERG, B. Five misunderstandings about case study research. **Qualitative Inquiry**. 12 (2), p. 219-245, 2006.
- FRANÇA, A. S. T. Talcott Parsons: apontamentos para uma análise institucional. **Cad. de Pesq. Interdisc. em Ciências. Humanas**. v.10, n.97, p. 181-204, 2009.
- GOMES, E. G. M. **Gestão por Resultados e eficiência na Administração Pública: uma análise à luz da experiência de Minas Gerais**. Tese de Doutorado. Fundação Getúlio Vargas, 2009. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/4652/72050100745>. Acesso em 26/01/2022.
- GOODMAN, L. A. Snowball Sampling. **The Annals of Mathematical Statistics**, 32 (1), p. 148-170, 1961
- HEIDEMANN, F. G.; SALM, J. F. (Orgs.). **Políticas públicas e desenvolvimento: bases epistemológicas e modelos de análise**. (3a. ed). Brasília: UNB, 2014.
- JARZABKOWSKI, P.; FELTON, E.. Strategizing and organizing in pluralistic contexts. **Long Range Planning**, 39, p. 631-648, 2006.
- KAST, F.E.; ROSENZWEIG, J.E. **General systems theory: applications for organization and management**. **Academy of Management Journal**. Vol.15, n.4. p. 447-465, 1972.
- KAST, F. E.; ROSENZWEIG, J. E. **Organization and management: a systems and contingency approach**. New York: McGraw-Hill, 1976.
- KETTL, D. F. **Can Governments Earn our Trust?** Cambridge: Polity Press, 2017.
- MACHADO, S. P.; KUCHENBECKER, R. Desafios e perspectivas futuras dos hospitais universitários no Brasil. **Ciência e Saúde Coletiva**, v.12, n.4, p.871-877. 2007.
- MADEIRA, J.M.P. **Administração pública**. (10a ed.). Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- MELLO, C.A.B. **Curso de direito administrativo**. (19a ed.) São Paulo: Malheiros, 2005.
- MEYER, B.; MEYER JR., V. “Managerialism” na gestão universitária: uma análise de suas manifestações em uma instituição empresarial. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, v. 6 (3), p. 1-20, 2013.
- MEYER JR, V. A escola como organização complexa. In: EYNG, A. M; GISI, M. L. (orgs.). **Políticas e Gestão da Educação Superior: desafios e perspectivas**. Ijuí: Unijuí. 231-261, 2007.
- MEYER JR., V.; PASCUCCHI, L.; MURPHY, J. P. Implementing Strategies in Complex Systems: Lessons from Brazilian Hospitals. **BAR - Brazilian Administration Review**, 9 (Special Issue), p. 19-37, 2012.
- MERTON, R. K. Estrutura burocrática e personalidade. In: CAMPOS, E. (org.). **Sociologia da burocracia**. Rio de Janeiro: Zahar, p.107-124, 1978.

- MODESTO, P. Notas para um debate sobre o princípio da eficiência. **Revista do Serviço Público**, 51 (2), p. 105-119, 2014.
- MONTANA, P.; CHARNOV, B. H. **Management**. New York: Baron's Educational Series, 1987.
- MOORE, M. H. Managing for Value: Organizational Strategy in for-Profit, Nonprofit, and Governmental Organizations. **Sage Journals**. v. 29, p. 183-204, 2000.
- MINTZBERG, H. **Tracking strategies: toward a general theory of strategy formation**. New York: Oxford University Press, 2007.
- OLIVEIRA, A. R.; PASCUCI, L. M.; MEYER JR., V. Micro strategies and hospital management: an analysis through the lens of complexity, **Revista de Negócios**, 22 (2), p. 37-47, 2017.
- OLIVIERI, C. Os controles políticos sobre a burocracia. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 45, n. 5, p.1395-1424, out. 2011.
- ORTON, J. D.; WEICK, K. E. Loosely coupled systems: a reconceptualization. **The Academy of Management Review**, 15 (2), p. 203-223, 1990.
- PASCUCCI, L. M. **Formação de estratégias em sistemas complexos: um estudo comparativo de organizações hospitalares sob a perspectiva prática**. Tese de Doutorado. Curitiba, PUCPR, 2011.
- PASCUCCI, L. M.; MEYER JR., V. Estratégia em Contextos Complexos e Pluralísticos. **Revista de Administração Contemporânea**, 17 (5), p. 536-555, 2013.
- PASCUCCI, L.; MEYER JR. V.; NOGUEIRA, E.; FORTE, L. T. Humanization in a Hospital: A Change Process Integrating Individual, Organizational and Social Dimensions. **Journal of Health Management**. V 19, p. 224-243, 2017.
- Portaria Interministerial nº 1006, de 27 de maio de 2004. Criar o Programa de Reestruturação dos Hospitais de Ensino. Brasília: DF: Ministério da Saúde. 2004.
- Portaria Ministerial n. 3.410, de 30 de dezembro de 2013. Estabelece as diretrizes para a contratualização de hospitais no âmbito do Sistema Único de Saúde (SUS). Brasília, DF: Ministério da Saúde. 2013.
- RICHARDSON, K. A. Complexity and Management: a pluralistic view. In: Allen, P.; Maguire, S.; Mckelvey, B. (Eds.). **The SAGE Handbook of Complexity and Management**. London: Sage Publications, p. 366-382, 2011.
- SALGADO, V. **Contratualização no Sistema Único de Saúde**. Monografia do V Curso de Especialização em Direito Sanitário do Instituto de Direito Sanitário Aplicado e Instituto Sírio Libanês de Ensino e Pesquisa. Brasília (DF), Jan/2018.
- SODRÉ, F.; LITTIKE, D.; DRAGO, L. M. B.; PERIM, M. C. M. Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares: um novo modelo de gestão? **Serviço Social & Sociedade**. São Paulo, n. 114, p. 365-380, abr./jun. 2013.
- SOUSA, A.; SAFANELLI, A. S.; MEYER, B. Eficiência na Gestão Pública: estudo de caso no Centro de Informática e Automação de Santa Catarina – CIASC. In: ROCHA, C. G.; DUARTE, M. R. B.; **Administração Pública na Prática**. Florianópolis: Conselho Regional de Administração, p. 26-41, 2019.

STACEY, R. D. **Complexity and creativity in organizations**. San Francisco: Berret-Koehler, 1996.

STACEY, R. D. **Complexity and organizational reality: uncertainty and the need to rethink management after the collapse of investment capitalism**. New York: Routledge, 2010.

STACEY, R. D. **Strategic management and organizational dynamics: the challenge of complexity**. Nova Jersey: Ft Press, 2011.

TORO, I. F. C. O papel dos hospitais universitários no SUS: avanços e retrocessos. **Revista Serviço Social e Saúde**, 4 (1), jan/dez/2005.

WEICK, K. E. Educational organizations as loosely coupled systems. **Administrative Science Quartely**, 21 (1) , p. 1-19, 1976.

WEICK, K. E. Administering education in loosely coupled schools. **Phi Delta Kappa**, 63 (10), p. 673-676, 1982.

Recebido em: 6-4-2022

Aprovado em: 10-10-2022

Avaliado pelo sistema double blind review.

Disponível em <http://mjs.metodista.br/index.php/roc>