

O processo de gestão a partir do hibridismo organizacional entre HU-UFSC e Ebserh

The management process from the organizational hybridism between HU-UFSC and Ebserh

Monica Feitosa de Carvalho Pedrozo Gonçalves¹ , Stefani de Souza² , Mário César Barreto Moraes³ 

¹ Universidade do Estado de Santa Catarina, Brasil, Doutoranda em Administração, e-mail: monicapedrozo@gmail.com

² Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil, Mestra em Administração, e-mail: stefani.ufsc@gmail.com

³ Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil, Doutor em Engenharia de Produção, e-mail: mcbmstrategos@gmail.com

RESUMO

Este estudo propõe analisar de forma crítica e reflexiva a adesão do Hospital Universitário (HU) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) à Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSERH), a partir da teoria do Hibridismo Organizacional como lente de análise. A metodologia utilizada na pesquisa é de cunho qualitativo, com objetivos descritivos e explicativos, realizada por meio da coleta de dados bibliográfica e documental. Argumentamos pelo potencial da adoção do Hibridismo Organizacional como teoria para análise de fenômenos relacionados à gestão de hospitais universitários geridos por empresas públicas de direito privado. O HU-UFSC/EBSERH é uma organização híbrida que, dada a sua especificidade e complexidade organizacional, bem como as múltiplas lógicas institucionais que a compõem, encontra-se ainda em processo de construção de sua identidade organizacional. A integração das políticas públicas institucionais materializadas pelo HU-UFSC com as políticas públicas educacionais materializadas pela EBSEHR causa inconsistências e contrariedades frente às divergências contratuais, formativas e sociais. Os principais resultados apontam que o trabalho dos gestores se torna mais complexo no que se refere a devolutiva à sociedade acerca da função social que o hospital universitário exerce. Uma vez que alia características de organizações sem fins lucrativos com organizações que admitem lucros. O HU-UFSC/EBSERH é um híbrido dissidente, onde o papel da governança organizacional é crucial para equilibrar prescrições lógicas distintas.

Palavras-chave: Hibridismo Organizacional. Hospital Universitário. Gestão Universitária.

ABSTRACT

This study proposes a critical and reflective analysis of the adherence of the University Hospital (HU) of the Federal University of Santa Catarina (UFSC) to the Brazilian Hospital Services Company (EBSERH), based on the theory of Organizational Hybridism as a lens of analysis. The methodology used in the research is qualitative, with descriptive and explanatory objectives, carried out through bibliographic and documentary data collection. We argue that Organizational Hybridism has the potential to be adopted as a theory for analyzing phenomena related to the management of university hospitals run by public companies under private law. HU-UFSC/EBSERH is a hybrid organization which, given its organizational specificity and complexity, as well as the multiple institutional logics that make it up, is still in the process of building its organizational identity. The integration of the institutional public policies materialized by HU-UFSC with the educational public policies materialized by EBSEHR causes inconsistencies and contradictions in the face of contractual, educational and social divergences. The main results show that the work of managers becomes more complex when it comes to giving back to society about the social function that the university hospital performs. Since it combines the characteristics of non-profit organizations with profit-making organizations. HU-UFSC/EBSERH is a dissident hybrid, where the role of organizational governance is crucial to balancing different logical prescriptions.

Keywords: Organizational Hybridity. University Hospital. University Management.

1 INTRODUÇÃO

Os hospitais constituem-se como organizações altamente complexas, considerando seus múltiplos objetivos e o atendimento ininterrupto (Gaick, 2015). São consideradas organizações sociais cuja finalidade é a saúde, nos aspectos curativos e preventivos. Para o alcance de suas finalidades, é necessária a mobilização de pessoas que, por meio de suas habilidades técnicas e administrativas, envidam esforços de forma coordenada e integrativa (Trevizan; Mendes, 1978).

Para além dessa complexidade, os Hospitais Universitários Federais (HUFs) possuem uma especificidade, uma vez que constituem centros de formação de recursos humanos, por isso conhecidos como hospitais-escola ou hospitais de ensino[1]. Além de promover o desenvolvimento de tecnologia na área da saúde, os HUFs apresentam alta heterogeneidade no que se refere à sua capacidade instalada, incorporação tecnológica e abrangência no atendimento (Ministério da Educação, 2021).

Conforme Pinheiro e Borges (2019), os hospitais universitários federais foram submetidos, em 2008, a um relatório elaborado pelo Banco Mundial, em articulação com o Ministério da Educação (MEC). O relatório apontou uma série de questões, entre as quais: os hospitais realizam procedimentos de altos custos, alta complexidade e tecnologia direcionados à medicina curativa, apresentam déficit de recursos humanos, contratos rígidos de trabalho, equipamentos danificados e má gestão (Pinheiro; Borges, 2019).

Fundamentado nesse relatório, o Governo Federal brasileiro criou o Programa Nacional de Reestruturação dos Hospitais Universitários Federais (REHUF) (Brasil, 2010a). O propósito do REHUF foi o de reestruturar os hospitais universitários federais, no sentido de oferecer condições para que essas instituições pudessem desempenhar plenamente as suas funções. O foco do Programa foi a adequação da estrutura física dos hospitais universitários, a reestruturação do quadro de profissionais, a modernização da gestão e o estabelecimento de mecanismos adequados de financiamento, sendo o último de responsabilidade, compartilhada entre os Ministérios da Saúde e da Educação (Brasil, 2010a).

Diante desse cenário, foi sancionada a Lei n.º 12.550/2011 (Brasil, 2011b), que autoriza a criação da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSERH), uma empresa pública de direito privado e patrimônio próprio, vinculada ao MEC, cujas competências incluem a gestão do HUFs (Brasil, 2010a). A EBSERH é criada com o objetivo de administrar as unidades hospitalares vinculadas às Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), mediante assinatura contratual (Brasil, 2011b). As adesões contratuais entre os hospitais federais e a Empresa

ocorrem por meio de manifestação favorável das universidades pela contratação da EBSEH (Andrade, 2021).

De acordo com Gomes *et al.* (2014), a criação da EBSEH sustenta-se no discurso ideológico de que a crise nos hospitais provém da má gestão dos serviços. Assim, seria necessária essa reestruturação, por meio da incorporação de mecanismos mercantis na gestão pública, a fim de garantir uma suposta eficiência e melhora nos níveis de qualidade. Em março de 2016, o Hospital Universitário (HU) Polydoro Ernani de São Thiago[2], vinculado à Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), firma contrato de adesão com a EBSEH, a fim de que a empresa pudesse auxiliar, especialmente, na recomposição de seu quadro de pessoal, infraestrutura física e tecnológica. O contrato possui duração de dez anos, sendo possível a prorrogação por meio de termo aditivo (Andrade, 2021).

A adesão do HU-UFSC à EBSEH está relacionada ao enfraquecimento das políticas de bem-estar social, ocorrido a partir da década de 80, ocasionando processos de hibridização público-privado (Avelar, 2016). A denominação organização híbrida designa organizações que aliam características sem fins lucrativos (foco na criação de valor social) com características de empresas comerciais (Wood Júnior, 2010). A hibridização organizacional apresenta-se como um relevante objeto de pesquisa, especialmente devido à crescente interdependência institucional, originada nas últimas décadas por pressões políticas, sociais e econômicas (Avelar, 2016).

No âmbito das organizações híbridas, são manifestadas diferentes lógicas institucionais, cujas variações são observadas mais claramente nos setores que comportam níveis de gestão mais elevados, considerados setores críticos, que definem os rumos da instituição (Avelar, 2016). No contexto da gestão universitária, características como ambiguidade dos objetivos, tecnologia indefinida, grupos de interesse, poder compartilhado e a imensurabilidade do valor agregado contribuem para a complexidade organizacional e constituem barreiras às práticas gerenciais tradicionais (Souza, 2010; Meyer Júnior; Lopes, 2015). Assim, a ação de gerir numa dinâmica de gestão universitária não será meramente mecânica e catalisadora das determinações legais, mas de ações advindas da participação ativa e interna da instituição (Ribeiro, 2013).

Considerando o exposto, este estudo tem como objetivo analisar de forma crítica e reflexiva a adesão do HU-UFSC à EBSEH, a partir da teoria do Hibridismo Organizacional como lente de análise. Consideramos o HU-UFSC um exemplo de instituição social que passou a ser uma organização híbrida, a partir de sua adesão à EBSEH, suscitando desafios de gestão.

Partilhamos da visão de Chauí (2003, p. 6) quando entendemos que o HU-UFSC, sendo, anteriormente, parte integrante da gestão de uma universidade federal, era visto como uma instituição social, que aspirava à universalidade e tinha como “seu princípio e sua referência normativa e valorativa” a sociedade. A partir do momento em que se apresenta como HU-UFSC/EBSERH, passa a ser uma organização híbrida, que deve atender tanto às demandas públicas como as de mercado (Wood Júnior, 2010). Dessa forma, argumentamos pelo potencial da adoção do Hibridismo Organizacional como teoria para análise de fenômenos relacionados à gestão de hospitais universitários geridos por empresas públicas de direito privado.

Estruturamos o presente trabalho em quatro tópicos, além desta introdução. Em um primeiro momento, abordam-se concepções e características da gestão e do hibridismo organizacional. Na sequência, apresentamos o processo de adesão do HU-UFSC à EBSEH. Prosseguimos, com os procedimentos metodológicos e a análise e discussão dos resultados. Ao final, são expostas as considerações finais e referências.

2 GESTÃO E HIBRIDISMO ORGANIZACIONAL

A origem etimológica da palavra gestão advém do latim *gero*, *gessi*, *gestum*, *gerere*, que pode ser compreendida como carregar, executar, exercer, gerar (Cury, 2002). Para Ferreira (2007) gestão significa administrar, tomar decisões, organizar e dirigir. Está relacionada com a ação de impulsionar uma organização ao alcance de seus objetivos, cumprir suas funções, desempenhar seus respectivos papéis. Existem, ainda, diferenciações entre os termos administração e gestão. Administrar significa coordenar pessoas e recursos em prol da realização de tarefas, em outras palavras, é operacionalizar ações para atingir determinados objetivos (Schultz, 2016). Já a gestão, pode ser vista como um conjunto de práticas e atividades sustentadas sobre um certo número de princípios com vistas a atingir uma finalidade (Chanlat, 1999)

No que se refere a gestão pública, Avelar (2016) salienta que o gestor público, em seu escopo de governança, pode estar, de forma concomitante, imbricado entre fronteiras governamentais, organizacionais e setoriais, atado por obrigações formais ou envolto em processos mais informais e emergentes. Especificamente quanto à gestão de universidades, Souza (2009) entende que se trata de uma área de conhecimento diferente da administração empresarial e da administração pública em geral. O referido autor defende que a gestão universitária demanda teorias e metodologias próprias que considerem suas especificidades.

Desse modo, as universidades se apresentam com formas próprias de gestão. Souza (2009) adverte que, as permanentes transformações ambientais requerem novos modelos de gestão, que incluam ampla flexibilidade e sistemas decisórios participativos, especialmente para organizações complexas como as universidades. Melo (2013) amplia a discussão quando atribui à gestão universitária um papel relevante no que tange a consolidação do ensino, pesquisa e extensão nas universidades, e refere-se à gestão como o quarto pilar da universidade.

No que tange às especificidades da gestão universitária, Teixeira *et al.* (2012) sustentam que a gestão hospitalar é uma especialidade extremamente complexa, uma vez que envolve pessoas e procedimentos de várias áreas, tais como enfermagem, medicina, nutrição, limpeza, administração, farmácia, etc. Os hospitais configuram-se em organizações complexas que vão além do tratamento e prevenção de danos à saúde, eles necessitam mais do que intervenções técnicas, necessitam também de boas práticas de gestão direcionadas para o aperfeiçoamento de sua atividade-fim (Farias; Araújo, 2017).

No que se refere aos termos ‘híbrido’ e ‘hibridismo’ possuem sua origem na biologia, relacionando-se com uma qualidade, estado ou condição existencial, mas, nas últimas décadas, passaram a ser utilizados também em outros campos, como a sociologia e os estudos organizacionais (Wood Júnior, 2010). Com relação aos estudos organizacionais, Wood Júnior (2010) sustenta que o termo ‘organização híbrida’ surgiu na literatura científica na década de 2000, nos campos da gestão pública e das organizações sem fins lucrativos.

Entende-se como organizações híbridas as que incorporam múltiplas lógicas institucionais (Besharov; Smith, 2012) e que atuam na interface entre o setor público e o setor privado, atendendo tanto às demandas públicas como as de mercado (Wood Júnior, 2010). Surgem a partir de processos de mudança conhecidos como hibridização (Wood Júnior, 2010) que, podem combinar, voluntária ou involuntariamente, características de diferentes tipos de organizações, ou que acontecem por mudanças que a organização está passando e é necessária a adequação de sua estrutura (Hatch, 2013). Efeitos da globalização, como os processos de privatizações, encontram-se entre as causas do processo de hibridização e do surgimento das organizações híbridas (Wood Júnior, 2010).

Apesar da definição do que constitui uma organização híbrida variar, existe um consenso de que elas (1) envolvem uma variedade de *stakeholders*, (2) buscam objetivos múltiplos, e muitas vezes conflitantes e (3) se envolvem em atividades divergentes ou inconsistentes (Mair; Mayer; Lutz, 2015, p. 714, tradução nossa). Constituem uma ampla gama de organizações (Besharov; Smith, 2012) e preservam, por um período de tempo, as diferentes características

“estratégicas, organizacionais e culturais distintas, originárias das matrizes que a constituíram” dentro dessa nova estrutura organizacional (Wood Júnior, 2010, p. 241). Assim, podem aliar características de organizações sem fins lucrativos, como por exemplo, o voluntarismo, com organizações comerciais, ou seja, com foco na criação de valor econômico (Wood Júnior, 2010).

As organizações híbridas atuam em um contexto de pluralidade institucional e disseminam elementos de múltiplas lógicas institucionais, muitas vezes conflitantes (Mair; Mayer; Lutz, 2015) ou antagônicas (Wood Júnior, 2010). Lógicas institucionais são padrões históricos socialmente construídos que estabelecem arcabouço regulatório próprio, e, dessa forma, moldam crenças e comportamentos, mesmo que os atores possam influenciar essas regras (Besharov; Smith, 2012). Podem ser exemplificadas por valores, crenças e regras, dentre outras, que, individualmente, proveem um conjunto coerente de diretrizes para as ações. Assim, a hibridização possibilita que as organizações conquistem legitimidade a partir de seus múltiplos, e algumas vezes conflitantes, referenciais institucionais.

Apesar da ampla gama de organizações híbridas, Wood Júnior (2010) considera que o que torna o hibridismo um fenômeno relevante é o grau em que ele se manifesta. De acordo com o referido autor, o que deve ser observado são as interferências ou impactos significativos sobre a gestão não sua simples existência. Nesse sentido, Besharov e Smith (2012) categorizam o hibridismo em duas dimensões, a saber, com base na incompatibilidade, na medida em as múltiplas lógicas oferecem prescrições incompatíveis; e com base na centralidade, que significa o grau em que múltiplas lógicas são tratadas como igualmente válidas e relevantes para o funcionamento organizacional. O Quadro 1 apresenta as dimensões que compõem a hibridização organizacional, segundo Besharov e Smith (2012).

Quadro 1 - Dimensões do Hibridismo Organizacional

INCOMPATIBILIDADE	Muitas lógicas têm incompatibilidades fundamentais, que são particularmente proeminentes quando múltiplas lógicas coexistem em uma organização.
	São mais compatíveis quando fornecem prescrições consistentes e reforçadas para ações e crenças.
	São mais incompatíveis quando fornecem prescrições inconsistentes e contraditórias.
	A incompatibilidade lógica depende da estrutura de campo e da dinâmica política.
CENTRALIDADE	As demandas que surgem de múltiplas lógicas exercem diferentes graus de influência sobre o funcionamento organizacional.

	O hibridismo organizacional varia de acordo com a centralidade das múltiplas lógicas de funcionamento organizacional.
	Quando a centralidade é alta, as organizações incorporam múltiplas lógicas dentro dos recursos organizacionais principais.
Incompatibilidade lógica e centralidade lógica: oferecem uma estrutura para categorizar a natureza do hibridismo dentro das organizações.	
Incompatibilidade lógica e a centralidade lógica altas: o conflito e a complexidade são endêmicos dentro dos híbridos.	

Fonte: elaborado pelos autores (2022) com base em Besharov e Smith (2012).

O hibridismo organizacional também pode envolver alta compatibilidade e alta centralidade. Besharov e Smith (2012) remetem-se aos estudos de Binder (2007) para exemplificar uma relação híbrida de alta compatibilidade e alta centralidade. Para tanto, Binder (2007) cita o caso de uma creche administrada por uma grande organização de serviços sociais, na qual as operações centrais da organização são conduzidas por uma lógica estatal, que determina as regras e regulamentos governamentais rigorosos. Em contrapartida há uma lógica profissional que dirige o foco no bem-estar e na ‘voz’ da criança. Os funcionários da creche compreendem essas lógicas centrais como compatíveis, integrando-as dentro das práticas e rotinas de trabalho.

O hibridismo organizacional pode envolver ainda alta compatibilidade com baixa centralidade. Besharov e Smith (2012) voltam-se aos estudos de Goodrick e Reay (2011) para exemplificar uma relação híbrida de alta compatibilidade e baixa centralidade. Goodrick e Reay (2011) citam o caso de uma farmácia, na qual o conhecimento dos clientes sobre medicamentos provocados pelo acesso generalizado à Internet e à publicidade midiática de medicamentos, facilitou o trabalho dos farmacêuticos à medida que estes interagem com seus clientes. Goodrick e Reay (2011) defendem que, enquanto as principais lógicas profissionais e corporativas atuam dentro das organizações, há uma lógica de mercado subjacente, periférica. As relações entre estas duas lógicas são cooperativas e complementares.

Os estudos de Battilana e Dorado (2010) sugerem que é necessário que as organizações híbridas atinjam um equilíbrio entre as múltiplas lógicas que comportam. Para tanto, é necessário criar uma identidade comum que impeça a formação de identidades subgrupais dentro das organizações. Estas identidades subgrupais podem potencializar as tensões entre as lógicas, tornando a combinação insustentável. As autoras destacam que os impulsionadores cruciais para a constituição de uma identidade organizacional são as políticas de contratação e

as políticas de socialização que ensinam e reforçam os comportamentos e valores desejados nas contratações.

Mair, Mayer e Lutz (2015) identificam dois tipos de organizações híbridas: híbridos conformes e híbridos dissidentes (*conforming hybrids* e *dissenting hybrids*, no original). Nos híbridos conformes, as empresas se identificam fortemente com uma das duas lógicas institucionais – comercial ou social, por razões simbólicas, para expandir o escopo de sua legitimidade externa. Já nos híbridos dissidentes, as empresas combinam elementos de ambas as lógicas ou adotam novas práticas de governança (inovação), por razões substantivas.

Wood Júnior (2010) defende que o fenômeno do hibridismo pode ser observado em quatro dimensões principais: a dos sistemas de governança; a da estrutura e da segregação especial; a dos processos e sistemas; e a do discurso, da cultura e da identidade. No que diz respeito à última, sustenta que se deve aceitar a possibilidade da coexistência de diferentes ‘*corpora*’ - discursos, cultura ou identidade, em um mesmo espaço organizacional.

Os estudiosos das organizações híbridas percebem o papel da governança organizacional como crucial para equilibrar prescrições lógicas distintas (Mair; Mayer; Lutz, 2015). Sob a ótica da governança, as organizações híbridas definem suas estruturas e práticas, que podem seguir duas lógicas institucionais: a lógica comercial e a lógica do bem-estar social. A lógica comercial tende a maximizar os retornos financeiros, aumentando o valor para os acionistas, enquanto a lógica do bem-estar social cumpre a sua missão social, beneficiando um público-alvo específico, que será o *stakeholder* dominante (Mair; Mayer; Lutz, 2015).

A partir da teoria de estudos organizacionais de Hibridismo Organizacional, serão apresentados, a seguir, o caso do HU-UFSC e sua adesão à EBSEH. Apesar da importância do foco na governança, autoras como Mair, Mayer e Lutz (2015) informam que ainda se sabe pouco sobre a governança dessas organizações e existe carência de evidências empíricas e de um relato sistemático das práticas de governança empregadas por organizações híbridas.

3 HU-UFSC E ADESÃO À EBSEH

O Hospital Universitário foi concebido a partir do trinômio ensino, pesquisa e extensão e atende especialmente, a comunidade local e de Santa Catarina (Gonçalves, 2014). Como os demais hospitais federais, o HU-UFSC foi criado para suprir as necessidades de formação de profissionais dos cursos da área da saúde. O HU é, portanto, um campo de ensino e pesquisa e está vinculado à aprendizagem e à formação de sujeitos que conduzirão em suas vidas profissionais muitas das práticas ali experienciadas (BORGES, 2018). Ademais, é subordinado

a uma universidade federal que possui autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial (Brasil, 1988, Andrade, 2021).

O HU-UFSC procura atender às políticas públicas, operando nos três níveis de assistência: atenção básica, média e alta complexidade. É referência em diversas especialidades, sobretudo, na área de câncer e cirurgias de grande porte, atendendo unicamente a pacientes do Sistema Único de Saúde (SUS). Pelo trabalho que realiza, o HU-UFSC possui amplo reconhecimento da sociedade catarinense, bem como, das instituições responsáveis pela gestão da saúde, nos diversos níveis de governo (Neckel; Küchler, 2010).

O corpo clínico do HU-UFSC é constituído por professores dos Departamentos do Centro de Ciências de Saúde da universidade (CCS-UFSC), médicos, profissionais de enfermagem, nutrição, farmácia, bioquímica, serviço social, psicologia, odontologia e engenharia biomédica. Na área médica, o hospital conta com um corpo clínico multidisciplinar atuando em diversas especialidades: Acupuntura, Cabeça e Pescoço, Cirurgia Plástica, Cirurgia Geral, Cardiologia, Dermatologia, Endocrinologia, Proctologia, Ginecologia, Obstetrícia, Hemoterapia, Nefrologia, Hematologia, Gastroenterologia, Mastologia, Neurologia, Oncologia, Oftalmologia, Ortopedia e Traumatologia, Pediatria, Otorrinolaringologia, Pneumologia, Urologia, Reumatologia, Vídeo-Cirurgias, Cirurgia Vascular e Torácica. O HU-UFSC conta também com o Serviço de Odontologia Hospitalar e Cirurgia Buco Maxilo Facial (Andrade, 2021; EBSEH, 2021b).

As dificuldades de financiamento, falta de investimentos em materiais, infraestrutura e equipamentos e distribuição de serviços deficitários em relação aos custos operacionais geraram grandes desafios para os hospitais (Andrade, 2021). Nesse cenário, a EBSEH integra um conjunto de medidas desenvolvidas pelo governo federal no intuito de recompor os hospitais vinculados às instituições federais de ensino superior. As ações visam à recuperação física, tecnológica e de recursos humanos (EBSEH, 2021a). De acordo com o Art. 3º da Lei n.º 12.550 (Brasil, 2011b) a EBSEH tem a finalidade de:

[...] 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.

Tomando como base os estudos de Andreazzi (2013) e Andrade (2021), apresentamos uma síntese dos dispositivos legais e suas repercussões na criação da EBSEH, conforme o Quadro 2 a seguir:

Quadro 2 – Dispositivos legais e repercussões na criação da EBSEH

DISPOSITIVO LEGAL	REPERCUSSÃO
Medida Provisória (MP) n.º 520/2010 (BRASIL, 2010b)	Encaminhamento ao Congresso em 31/12/2010 com o objetivo de criação da EBSEH.
	A comunidade universitária mobiliza-se contra a aprovação.
	Recebe parecer favorável da Câmara dos Deputados.
	Antes de ser votada no Senado Federal teve sua vigência expirada, extinguindo-se a eficácia da normativa.
Projeto de Lei n.º 1.749/2011 (BRASIL, 2011a)	O Governo Federal edita uma nova versão.
Lei n.º 12.550/2011 (BRASIL, 2011b)	É promulgada em 15/12/2011.

Fonte: Elaborado pelos autores (2022) com base em Andreazzi (2013) e Andrade (2021).

Com a criação da EBSEH enquanto empresa pública vinculada ao Ministério da Educação, a referida empresa passa a ter condições de assumir a responsabilidade pela gestão de hospitais universitários federais. Entre as atribuições assumidas pela Empresa, registra-se a coordenação e avaliação das atividades dos hospitais, o apoio técnico à elaboração de instrumentos de melhoria da gestão e a elaboração da matriz de distribuição de recursos para os hospitais (EBSEH, 2021a).

Considerando que a EBSEH é uma empresa pública de direito privado, o regime de contratação de pessoal ocorre por meio da Consolidação das Leis de Trabalho (CLT). Para fins de contratação, é necessário a aprovação em concurso de provas ou de provas e títulos. Os servidores titulares de cargo efetivo que atuam na instituição federal de ensino podem ser cedidos à EBSEH, a fim de realizar atividades de assistência e administrativa, e lhes são assegurados os direitos e as vantagens relacionadas ao seu órgão de origem (Brasil, 2011b).

É importante ressaltar que, a partir da promulgação da Lei n.º 12.550/2011 (Brasil, 2011b) a adesão por parte dos hospitais à EBSEH não ocorre de forma automática. Inicialmente, é necessária a manifestação de interesse por parte da instituição federal de ensino. Posteriormente, é celebrado um contrato de adesão entre as partes e estabelecidas as obrigações dos signatários, metas de desempenho, indicadores e prazos de execução que deverão ser

observados pelos contratantes, bem como, a sistemática de acompanhamento e avaliação (Brasil, 2011b; Pinheiro; Borges, 2019).

Na tentativa de obter subsídios que auxiliassem na tomada de decisão, a Universidade Federal de Santa Catarina realizou uma consulta pública, no ano de 2015, sobre a adesão, ou não, do HU à EBSEH. As duas chapas que compunham a consulta tratavam da adesão/sim (favorável) ou adesão/não (contrários) do HU-UFSC à EBSEH. A consulta não tinha caráter deliberativo e era composta pelo voto dos servidores docentes e técnico-administrativos em educação, discentes de graduação e de pós-graduação, além de estudantes maiores de 16 anos do Colégio de Aplicação da UFSC. Como resultado, 69,82% dos votantes foram contrários à adesão e 28,85% foram favoráveis (UFSC, 2015).

Apesar desse resultado, em 1º de dezembro de 2015, o Conselho Universitário (CUUn) da UFSC aprovou a adesão à EBSEH, em uma sessão conturbada, realizada fora das dependências físicas da Universidade (UFSC, 2017). No início de 2016, a então reitora da UFSC, Roselane Neckel, assinou o contrato com a EBSEH (UFSC, 2016). Assim, o processo de transição de HU/UFSC para EBSEH, foi alvo de fortes rejeições da comunidade universitária à adesão, o que configurou em um elemento desafiador para os envolvidos no processo (Paula *et al.*, 2019).

Apesar da EBSEH ter protagonizado um cenário inicialmente marcado por críticas e mobilizações, após a sua criação, a empresa foi amplamente adotada pelos hospitais universitários federais, os quais, foram paulatinamente se filiando à EBSEH (Paula, 2016). Atualmente, o conjunto de hospitais universitários é constituído por 50 unidades hospitalares vinculadas a 35 universidades federais. Desses, 40 são vinculados à EBSEH (EBSEH, 2021a). Na próxima seção, será abordado o processo de gestão e como este se consolida no contrato HU-UFSC e EBSEH, visto que a literatura nos informa que ainda se sabe pouco sobre as práticas de governança de organizações híbridas.

4 PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS

A abordagem metodológica utilizada nesta pesquisa é de natureza qualitativa, uma vez que tal abordagem permite a compreensão dos fenômenos sociais em todas as suas dimensões (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2014), o que a torna adequada ao propósito central da pesquisa, qual seja, analisar de forma crítica e reflexiva a adesão do HU da UFSC à EBSEH, a partir da teoria do Hibridismo Organizacional como lente de análise. O caso em evidência

neste trabalho é o de um dos principais hospitais do Estado de Santa Catarina (SC), o Hospital Universitário Prof. Polydoro Ernani de São Thiago (HU/UFSC/EBSERH) da UFSC. O referido hospital está localizado no Campus João David Ferreira Lima, que é o campus Sede da UFSC e que se encontra na cidade de Florianópolis/SC.

Quanto aos fins, a pesquisa caracteriza-se como descritiva, pois visa “expor características de determinada população ou de determinado fenômeno” (Vergara, 1998, p. 46). A aplicação do método descritivo no contexto da pesquisa ocorreu por meio da análise dos dados bibliográficos e documentais sobre o fenômeno HU-UFSC/EBSERH, a fim de descrever uma perspectiva baseada na teoria do Hibridismo Organizacional. A pesquisa é também explicativa, visto que além de descrever, buscamos interpretar o comportamento do fenômeno da adesão do HU-UFSC à EBSEH, atribuindo-lhe significado a partir da perspectiva da teoria do Hibridismo Organizacional. Entende-se que essa interpretação tem as suas limitações, visto que é apenas uma interpretação possível e que a realidade do fenômeno é complexa.

Quanto aos meios, é uma pesquisa bibliográfica, contextualizada e fundamentada nos pressupostos teóricos a partir de duas dimensões: o processo de gestão e o hibridismo organizacional. É também uma pesquisa documental porque foram utilizados documentos institucionais e legais para uma melhor contextualização e investigação do fenômeno.

Convém mencionar que foi realizada uma busca às bases de dados em novembro de 2022, com os termos "Hospital Universitário" AND "EBSERH" AND "UFSC", sem restrições, entretanto, foram encontrados apenas dois trabalhos, os quais não se utilizaram da teoria em questão.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

De acordo com as concepções de hibridismo organizacional apresentadas, é possível constatar que o HU-UFSC/EBSERH é um caso de hibridismo, dotado de múltiplas lógicas, uma vez que alia características de organizações sem fins lucrativos (hospital público) com organizações que admitem lucros, no caso, a EBSEH (Wood Júnior, 2010). Nesse contexto, o papel da gestão é de suma importância para mitigar conflitos e propor a constituição de uma nova identidade organizacional. Para Avelar (2016) tão importante quanto a construção de identidades, é a percepção das distintas lógicas institucionais que são expressas no âmago das organizações híbridas. Compreender essas lógicas internas é extremamente importante para explicar os resultados demonstrados pelos híbridos.

A política de reestruturação dos hospitais universitários acarretou também em mudanças na política institucional, visto que, implementar uma nova política em uma organização já é, por si, algo complexo e, em se tratando de um hospital universitário e suas múltiplas complexidades, tal tarefa requer quebra de paradigmas e mudanças substanciais de atitudes e comportamentos (Rodrigues, 2012). Assim, Andreazzi (2013) considera que a EBSEH trouxe um modelo de gestão muito diferente dos modos de gestão desenvolvidos nos hospitais universitários anteriormente, sobretudo na parte de financiamento, tomada de decisão e contratação de pessoal. Os gestores do hospital, ao assumirem suas funções, assumem também compromissos frente ao próprio Hospital, sociedade e os profissionais do hospital (Andrade, 2021).

Em uma perspectiva crítica, Druck (2016) sustenta que a EBSEH é uma empresa pública com fins lucrativos, que irá apropriar-se do patrimônio físico e do conhecimento de um hospital universitário, alijando as universidades de sua gestão. A autora evidencia que houve uma flexibilização dos contratos e direitos dos trabalhadores. Os novos empregados da EBSEH são regidos pelo direito privado, diverso do regime dos servidores públicos, permanecendo a coexistência de um hibridismo contratual. Nesse sentido, Avelar (2016) reconhece que as diferentes contratações trabalhistas impõem um significativo obstáculo com vistas a uma integração cultural. Até que isso ocorra, a situação vai demandar habilidades conciliatórias constantes dos gestores, considerando que a cultura organizacional de integração se estabeleça mesmo que de forma tácita, agregando valor para a atual e as futuras gestões do hospital.

Considerando esse hibridismo contratual, para os cargos de gestão, os servidores da UFSC que demonstram interesse em atuar na gestão do Hospital devem participar de processo seletivo, em concordância com as diretrizes da Empresa, apresentando uma série de requisitos no que tange à formação profissional e experiência em gestão. Ao serem selecionados para assumir alguma função de gestão, os servidores necessitam estar cedidos durante a permanência na função (Andrade, 2021). Em fevereiro de 2020, o HU-UFSC contava com um quadro de pessoal composto por 1.027 servidores da UFSC; 548 empregados públicos EBSEH, além de trabalhadores contratados via contrato terceirizado (Andrade, 2021).

Na gestão de pessoas, os efeitos do hibridismo organizacional trazido com a adesão de hospitais universitários federais à EBSEH se assemelham nos distintos Estados do país (Pinheiro; Borges, 2019). As dificuldades estão relacionadas com a recomposição da força de trabalho, conflitos em razão das diversidades de vínculos contratuais e condições adversas de

trabalho. Tais situações resultam na fragmentação e fragilização dos trabalhadores. Assim, esse novo modelo de gestão de pessoas desenvolvido pela EBSEERH propiciou efeitos negativos, considerando que as propostas iniciais não foram cumpridas pela Empresa, como a regularização da força de trabalho e melhorias na gestão (Pinheiro; Borges, 2019).

No que tange às políticas de desenvolvimento de pessoal, no âmbito federal, é o Decreto n.º 9.991/2019 (Brasil, 2019) que dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), cujo objetivo é promover o desenvolvimento dos servidores nas competências necessárias à consecução das atividades nas instituições públicas. Já a EBSEERH possui uma plataforma denominada Escola EBSEERH de Educação Corporativa – 3EC, na qual são disponibilizados cursos nas áreas administrativas e assistenciais (EBSEERH, 2021c). No que concerne à formação dos profissionais lotados no HU-UFSC/EBSEERH, os servidores públicos estatutários podem usufruir das ações de desenvolvimento oferecidos aos servidores da UFSC, bem como das ações ofertadas aos empregados da EBSEERH. O contrário não ocorre, uma vez que os empregados EBSEERH estão submetidos às ações de desenvolvimento oferecidas apenas pela Escola EBSEERH de Educação Corporativa – 3EC (EBSEERH, 2021c).

No que tange à formação dos gestores do HU-UFSC/EBSEERH, os estudos de Andrade (2021) indicam que os gestores desconhecem, totalmente ou em parte, as políticas de desenvolvimento institucional e de formação de gestores. Do mesmo modo, não percebem, ou percebem pouca interação entre as duas políticas. Considerando a formação como essência da gestão, é mister destacar a relevância de se desenvolver políticas institucionais de formação voltadas especificamente para a atuação do gestor. Especialmente no contexto de uma organização híbrida, o papel da gestão é de suma importância para perceber as distintas lógicas institucionais que são expressas no ambiente, a fim de mitigar conflitos e propor a constituição de uma nova identidade organizacional.

A integração das políticas públicas institucionais materializadas pelo HU-UFSC com as políticas públicas educacionais materializadas pela EBSEERH causa inconsistências e contrariedades frente às divergências contratuais, formativas e sociais. Essas divergências, de acordo com os estudos de Besharov e Smith (2012), constituem o que as autoras definem como organizações com alta incompatibilidade lógica e alta centralidade lógica, onde o conflito e a complexidade são endêmicos dentro dos híbridos.

A política pública inclui dois elementos essenciais: a ação e a intenção (Heidemann, 2014). Mesmo que a intenção não esteja explicitamente manifestada, para que haja uma política efetiva, são essenciais ações que implementem ou materializem uma intenção ou propósito. Os

gestores das instituições de educação superior federais exercem um papel fundamental para legitimar ou mesmo se contrapor aos ditames das políticas públicas educacionais, cabendo a eles/elas o papel de refletir e decidir a respeito de suas práticas, partindo do pressuposto das funções que os hospitais universitários desempenham.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo analisar, de forma crítica e reflexiva, a adesão do HU-UFSC à EBSEERH, a partir da teoria do Hibridismo Organizacional como lente de análise. Por meio de uma pesquisa de cunho qualitativo, com objetivos descritivos e explicativos, realizada por meio de coleta de dados bibliográfica e documental, argumentou-se pelo potencial da adoção do Hibridismo Organizacional como teoria para análise de fenômenos relacionados à gestão de hospitais universitários geridos por empresas públicas de direito privado. Buscou-se estabelecer uma análise do caso do HU-UFSC/EBSEERH como exemplo de instituição social (HU-UFSC) que passou a ser uma organização híbrida a partir de sua adesão à EBSEERH, suscitando desafios de gestão.

Valendo-se de uma reflexão teórica sobre o processo, tendo a teoria do Hibridismo Organizacional como lente de análise, argumentou-se que o HU-UFSC/EBSEERH é uma organização híbrida que, dada a sua especificidade e complexidade organizacional, bem como as múltiplas lógicas institucionais que o compõem, encontra-se ainda em processo de construção de sua identidade organizacional. Os desafios e perspectivas para os gestores do Hospital são recentes, considerando que a gestão plena da EBSEERH se instaurou há cerca de três anos, após igual período de transição.

A pluralidade institucional do HU-UFSC/EBSEERH, com seu alto grau de hibridismo, gera interferências ou impactos significativos. As diferentes formas de vinculação contratual dos trabalhadores do HU-UFSC/EBSEERH configuram desafio para os gestores, que necessitam lidar com múltiplas lógicas dentro do mesmo ambiente, exigindo competências específicas para gerir conflitos, e, ao mesmo tempo, fomentar a capacidade integrativa dos trabalhadores. As distintas lógicas de vínculo contratual afetam a capacitação dos profissionais do HU-UFSC/EBSEERH, uma vez que parte deles, os servidores públicos estatutários, podem usufruir duplamente das ações de desenvolvimento (das oferecidas pela UFSC e das ofertadas pela EBSEERH), benefício que não é dado aos empregados públicos da EBSEERH. Ou seja, duas

lógicas distintas coexistem para profissionais que atendem aos mesmos objetivos organizacionais.

O fato do processo de hibridização do HU-UFSC com a empresa ter sido marcado por fortes resistências da comunidade universitária, conduz ao entendimento que o trabalho dos gestores se torna mais complexo no que se refere a devolutiva à sociedade acerca da função social que o hospital universitário exerce. Uma vez que alia características de organizações sem fins lucrativos (hospital público) com organizações que admitem lucros, no caso, a EBSEH, o HU-UFSC/EBSEH é um híbrido dissidente, onde o papel da governança organizacional é crucial para equilibrar prescrições lógicas distintas.

Embora o estudo envolva a exploração sistemática de recursos bibliográficos e documentais, o compreendemos como um primeiro olhar para o tema. Por esta reflexão se tratar de um empreendimento teórico, estudos empíricos futuros poderão analisar o caso dessa organização híbrida considerando a visão dos trabalhadores, dos gestores e/ou de pacientes do Hospital, a fim de compreender se essa gestão privada no âmbito da saúde e da educação pública está conseguindo equilibrar as múltiplas lógicas que comporta.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, A. G. Z. **O Olhar do Gestor: Processo Formativo HU/UFSC - EBSEH.** Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-graduação em Administração Universitária. Universidade Federal de Santa Catarina, 2021.

ANDREAZZI, M. F. S. Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares: inconsistências à luz da reforma do Estado. **Revista Brasileira de Educação Médica**, Brasília, v. 37, n. 2, jun. 2013.

AVELAR, J. V. R. **Disputa de frames e hibridismo organizacional:** um estudo de caso em um hospital universitário federal. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal do Espírito Santo, 2016.

BATTILANA, J.; DORADO, S. Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations. **Academy of Management Journal**, v. 53, n. 6, 2010, p. 1419-1440.

BESHAROV, M. L.; SMITH, W. K. **Multiple logics within organizations:** An integrative framework and model of organizational hybridity. Ithaca, NY: Cornell University working paper, 2012.

BINDER, A. For love and money: Organizations creative responses to multiple environmental logics. **Theory & Society**, v. 36, n. 6, p. 547-571, 2007.

BORGES, J. C. P. **Concepções institucionalizadas e gestão na área de saúde: estudo de caso em um Hospital Universitário Federal.** Dissertação. Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA. Universidade Federal do Rio Grande – FURG, 2018.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil, 1988.** São Paulo: Ed. Revista dos Tribunais, 1989. BRASIL.

BRASIL. Decreto n.º 7.082, de 27 de janeiro de 2010. Institui o Programa Nacional de Reestruturação dos Hospitais Universitários Federais – REHUF. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 27 jan. 2010a. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/decreto/d7082.htm. Acesso em: 21 abr. 2022.

BRASIL. Medida Provisória n.º 520, de 31 de dezembro de 2010. Autoriza o Poder Executivo a criar a empresa pública denominada Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares S.A. - EBSEH e dá outras providências - sem eficácia. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 31 dez. 2010b. Disponível em:

<https://legislacao.presidencia.gov.br/atos/?tipo=MPV&numero=520&ano=2010&ato=bf1QTWU1EMVpWT29f>. Acesso em: 21 abr 2022.

BRASIL. **Projeto de Lei n.º 1749/2011, de 5 de julho de 2011.** Autoriza o Poder Executivo a criar a empresa pública denominada Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares S.A. - EBSEH e dá outras providências. Brasília, 2011a Disponível em:

https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/prop_mostrarintegra;jsessionid=C4D185D4E1D4DA2D0A108D24B1D2836C.proposicoesWebExterno1?codteor=921720&filename=Avulso+-PL+1749/2011. Acesso em: 21 abr 2022.

BRASIL. Lei n.º 12.550, de 15 de dezembro de 2011. Autoriza o Poder Executivo a criar a empresa pública denominada Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares – EBSEH. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 15 dez. 2011b. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/12550.htm. Acesso em: 21 abr 2022.

BRASIL. Decreto n.º 9.991, de 28 de agosto de 2019. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 29 ago. 2019. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm. Acesso em: 21 abr 2022.

CHANLAT, J-F. **Ciências sociais e management: reconciliando o econômico e o social.** São Paulo: Atlas, 1999.

CURY, C. R. J. Gestão Democrática na Educação: Exigências e Desafios. **RBPAAE**, v. 18. n. 2, jul./dez 2002.

DRUCK, G. A Terceirização na saúde pública: formas diversas de precarização do trabalho. **Trab. educ. saúde**, v. 14, suppl.1, p.15-43, 2016.

EBSERH. **Sobre os Hospitais Universitários Federais**. Disponível em: <https://www.gov.br/ebserh/pt-br/hospitais-universitarios/sobre-os-hospitais-universitarios-federais>. Brasília, 2021a. Acesso em: 8 jul. 2021.

EBSERH. **HU-UFSC - Hospital Universitário da UFSC: Especialidades e internações**. Disponível em: <https://www.gov.br/ebserh/pt-br/hospitais-universitarios/regiao-sul/hu-ufsc/saude/especialidades-e-internacoes>. Brasília, 2021b. Acesso em: 8 jul. 2021.

EBSERH. **Escola EBSEH de educação corporativa**. Disponível em: <https://www.gov.br/ebserh/pt-br/governanca/plataformas-e-tecnologias/3ec>. Brasília, 2021c. Acesso em: 8 jul. 2021.

FARIAS, D. C; ARAÚJO, F. O. Gestão hospitalar no Brasil: revisão da literatura visando ao aprimoramento das práticas administrativas em hospitais. **Revista Ciência e Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 22, n. 6, jun. 2017.

FERREIRA, N. S. C. **Formação continuada e gestão da educação no contexto da “cultura globalizada”**. São Paulo: Cortez, 2007.

GAICK, V. G. **Conflitos organizacionais**: estudo de caso no hospital universitário Cassiano Antonio Moraes – HUCAM. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública. Universidade Federal do Espírito Santo, 2015.

GOMES, K. K. S. *et al.* Novo modelo de gestão para hospitais universitários: percepção dos profissionais de saúde. **Revista Serviço Social & Saúde**, Campinas, SP v. 13, n. 2 (18) p. 283-298 jul./dez. 2014.

GONÇALVES, M. F. C. P. **O Serviço de Educação Infantil – HU/UFSC frente à Resolução CNE/CEB nº 01/2011 (BRASIL, 2011a)**: desafios e perspectivas. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-graduação em Administração Universitária. Universidade Federal de Santa Catarina, 2014.

GOODRICK, E.; REAVY, T. Constellations of institutional logics changes in the professional work of pharmacists. 2011. **Work and Occupations**, v. 38, n.3, p. 372.

HATCH, M. J. **Organization theory**: Modern, symbolic, and postmodern perspectives. Oxford universitypress, 2013.

HEIDEMANN, F.; SALM, J. F. (Orgs.). **Políticas Públicas e Desenvolvimento**. Bases epistemológicas e modelos de análise. Brasília: UNB, 2014.

MAIR, J.; MAYER, J.; LUTZ, E. Navigating institutional plurality: Organizational governance in hybrid organizations. **Organization Studies**, v. 36, n. 6, p. 713-739, 2015

MELO, P. A. Prefácio. Gestão universitária: um desafio para profissionais. In: STALLIVIERI, L. **Gestão e liderança universitária**. Sorocaba: EdUniso, 2013.

MEYER JR., V. Novo Contexto e as Habilidades do Administrador Universitário. In: MEYER JR., V.; MURPHY, P. (Orgs.). **Dinossauros, Gazelas e Tigres**: Novas Abordagens da Administração Universitária. Florianópolis: Insular, 2000.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Hospitais universitários**. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/hospitais-universitarios>. Brasília, 2021. Acesso em: 8 jul. 2021.

NECKEL, R.; KÜCHLER, A. D. A. (Orgs.). **UFSC 50 anos: trajetórias e desafios**. Florianópolis: UFSC, 2010.

PAULA, R. B. **Desafios da gestão do HU/UFSC, após a criação da EBSEH pelo governo federal**. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-graduação em Administração Universitária. Universidade Federal de Santa Catarina, 2016.

PAULA, R. B. *et al.* Gestão de Pessoas em um Hospital Universitário após Adesão à EBSEH. **Connection Scientific Journal**, v. 2, n. 1, p. 1-22, 2019.

PINHEIRO, K. F.; BORGES, A. M. C. Os efeitos da EBSEH na Gestão dos Recursos Humanos dos Hospitais Universitários Federais. **Cadernos do CEAS: Revista Crítica de Humanidades**, Salvador, n. 247, mai./ago., p. 452-477, 2019.

RIBEIRO, M. E. S. **A gestão universitária: um estudo na Universidade Federal do Pará, de 2001 a 2011**. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Educação, Instituto de Ciências da Educação, Universidade Federal do Pará, Belém, 2013.

RODRIGUES, M. A. S. A importância da comunicação para a implementação da política nacional de humanização no Hospital Universitário da Universidade de São Paulo. **Organicom**, ano 9, edição especial, p. 182- 198, 2012.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. P. B. **Metodología de la Investigación**, México: McGraw-Hill Education, 2014.

SOUZA, I. M. **Gestão das Universidades Brasileiras: uma abordagem fundamentada na gestão do conhecimento**. 2009. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia do Conhecimento, Departamento de Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

SOUZA, I. M. Contribuições para a construção de uma teoria de gestão universitária. *In*: SILVEIRA, A.; DOMINGUES, J. C. de S (Orgs.). **Reflexões sobre administração universitária e ensino superior**. Curitiba: Juruá, 2010.

SCHULTZ, G. **Introdução à gestão de organizações**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2016. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad103.pdf>. Acesso em: 7 jul. 2021.

TEIXEIRA, J. M. C.; *et al.* Planejamento estratégico e operacional em saúde. *In*: Gonçalves, E. L. (Org). **Gestão Hospitalar: administrando o hospital moderno**. São Paulo: Saraiva, 2012.

TREVIZAN, M. A.; MENDES, I. A. C. Características de um hospital-escola. Enfoque sobre o serviço de enfermagem. **Revista Paulista de Hospitais**, v.XXVI, n.12, p. 532-540, 1978.

UFSC. **Site do GT Consulta Pública HU**, 08 de maio de 2015. Florianópolis: UFSC, 2015. Disponível em: <https://consultapublicahu.ufsc.br/>. Acesso em: 7 jul. 2021.

UFSC. **Reitora da UFSC assina contrato de adesão à Ebserh.** Disponível em : <https://noticias.ufsc.br/2016/03/reitora-da-ufsc-assina-contrato-de-adesao-a-ebserh/>. Acesso em: 1 abr. 2022.

UFSC. **Adesão do HU à Ebserh completa dois anos e é tema de debate.** Disponível em: <https://noticias.ufsc.br/2017/12/adesao-do-hu-a-ebserh-completa-dois-anos-e-e-tema-de-debate/>. Acesso em: 1 abr. 2022.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** São Paulo: Atlas, 1998.

WOOD JÚNIOR, T. Organizações Híbridas. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 50, n. 2, p. 241-247, 1 abr. 2010.

TRAVAGLIA, L. C. O que é inovação do/no ensino de Língua Portuguesa? *In*: BRAVIN, Ângela *et al* (org.) **Anais do IV Seminário de Língua Portuguesa da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ) – Ensino de Língua e Inovação: convergências e divergências.** Rio de Janeiro/ Seropédica: UFRRJ, P. 7-28. 2019. Disponível em: <https://bityli.com/ATomR>. Acesso em: 10 maio 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA - UFPB. CCAE - CENTRO DE CIÊNCIAS APLICADAS E EDUCAÇÃO. Disponível em: <http://www.ccae.ufpb.br/secretariado>. Acesso em: 07 nov. 2023.

VILLARTA-NEDER, M., FERREIRA, H. O podcast como gênero discursivo: Oralidade e multisssemiose aquém e além da sala de aula. **Letras**, Santa Maria. Especial, 2020, n. 01, p. 35-55, doi:<https://doi.org/10.5902/2176148539579>. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/letras/article/view/39579>. Acesso em: 14 abril 2021.

ZANI, J. B. **A comunicação oral em eventos científicos: uma proposta de modelização para a elaboração de sequências didáticas.** 2018. 303 f. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-graduação Stricto Sensu em Educação, Universidade São Francisco, Itatiba, 2018. Disponível em: [tps://www.usf.edu.br/galeria/getImage/427/6170515222541971.pdf](https://www.usf.edu.br/galeria/getImage/427/6170515222541971.pdf). Acesso em: 10 mar. 2021.