

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA - UFSM
UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL- UAB
CAMPUS DE PALMEIRA DAS MISSÕES
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE ORGANIZAÇÃO PÚBLICA EM SAÚDE

Jaquelliana Savariz Coimbra da Silveira

**O PAPEL DA CULTURA E DO CLIMA ORGANIZACIONAL EM
INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE SAÚDE**

Restinga Sêca, RS
2018

Jaqueliana Savariz Coimbra da Silveira

**O PAPEL DA CULTURA E DO CLIMA ORGANIZACIONAL EM INSTITUIÇÕES
PÚBLICAS DE SAÚDE**

Artigo apresentado ao Curso de Especialização em Gestão de Organização Pública em Saúde (EaD), da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do título de **Especialista em Gestão de Organização Pública em Saúde.**

Orientadora: Prof^a. Ma. Daniele Estivaleta Cunha

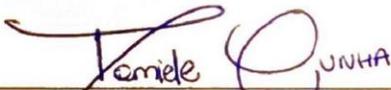
Restinga Sêca, RS
2018

Jaqueliana Savariz Coimbra da Silveira

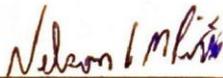
O PAPEL DA CULTURA E DO CLIMA ORGANIZACIONAL EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE SAÚDE

Artigo de conclusão apresentado ao Curso de Especialização em Gestão de Organização Pública em Saúde (EaD), da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão de Organização Pública em Saúde.

Aprovada em 29 de junho de 2018.



Daniele Estivaleta Cunha, Ma. (FISMA)
(Presidente/Orientadora)



Nelson Guilherme Machado Pinto, Dr. (UFSM)



Marco Antônio Pontes Aires, Me. (UFSM)

Restinga Sêca, RS
2018

O PAPEL DA CULTURA E DO CLIMA ORGANIZACIONAL EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE SAÚDE

THE ROLE OF CULTURE AND ORGANIZATIONAL CLIMATE IN PUBLIC HEALTH INSTITUTIONS

Jaquelliana Savariz Coimbra da Silveira¹

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo geral investigar a influência da cultura e do clima organizacional na prestação do serviço público em saúde. As pesquisas evidenciaram que os princípios, crenças e valores que compõem a cultura, influenciam o comportamento dos profissionais. Quando os profissionais internalizam estes princípios, ocorre mais transparência nas relações interpessoais e, conseqüentemente mais presteza nas atividades, propiciando um ambiente e um clima saudável, de satisfação entre seus membros e, assim, mais eficácia na realização do trabalho. Foi desenvolvida uma revisão bibliográfica pertinente aos assuntos da cultura e do clima organizacional principalmente em hospitais universitários com estas novas configurações. A razão deste estudo fundamenta-se no conhecimento e reflexões que serão construídas no âmbito do serviço público de saúde, bem como a sua relevância. Conclui-se que o clima interno está relacionado à cultura propagada pela instituição, que desta forma pode desencadear ações de progresso no ambiente interno e no desenvolvimento das atividades profissionais com mais qualidade e humanização.

Descritores: Cultura Organizacional; Clima Organizacional; Gestão Pública; Hospitais Universitários.

ABSTRACT

This article aims to investigate the influence of culture and organizational climate on the provision of public health services. The research evidenced that the principles, beliefs and values that make up the culture, influence the behavior of the professionals. When practitioners internalize these principles, there is more transparency in interpersonal relationships, and consequently more promptness in activities, providing a healthy environment and climate, satisfaction among its members and, thus, more effectiveness in performing the work. A bibliographic review was carried out pertinent to the subjects of the culture and the organizational climate mainly in university hospitals with these new configurations. The reason for this study is based on the knowledge and reflections that will be built within the scope of the public health service, as well as its relevance. It is concluded that the internal climate is related to the culture propagated by the institution, which in this way can trigger actions of progress in the internal environment and in the development of professional activities with more quality and humanization.

Keywords: Organizational Culture; Organizational Climate; Public administration; University Hospitals.

¹ Aluna do Curso de Especialização em Gestão de Organização Pública em Saúde (EaD), da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS).

1 INTRODUÇÃO

Percebe-se que a cultura e o clima organizacional influenciam muito o comportamento dos membros de uma organização e conseqüentemente seu desempenho profissional. Constata-se que as organizações públicas em saúde têm compromisso de prestar serviço no campo assistencial, de prevenção e restauração da saúde, envolvendo uma gama de fatores para que se obtenha sucesso.

Pires e Macêdo (2006) esclarecem que existe uma forte ligação entre a cultura organizacional e a gestão pública no Brasil, tendo em vista que a cultura é básica e fundamental, pois ela é muito mais que regras, hábitos e artefatos, significa construção de uma linguagem compartilhada entre todos. Ainda, os autores acrescentam que em 1962 foram identificadas 164 definições diferentes do conceito de cultura, o que até o referido ano de 2018 aumentou consideravelmente.

Segundo Dias (2003) a cultura organizacional é definida por uma agregação concomitante de valores, crenças, costumes, normas, ideologia e tradições. A trajetória de vida forma um somatório de experiências (maturidade, sabedoria) e com a convivência cotidiana com os colegas de trabalho, estas experiências serão exteriorizadas em suas ações e comportamentos.

O indivíduo que assume sua função no setor público deve estar ciente sobre a cultura organizacional que é exercida no âmbito de sua organização, conhecer os procedimentos, fluxos, normas e leis. Dussault (1992) expõe a importância da formação dos gestores em saúde em termos de conhecimento e habilidades. Ou seja, o gestor em saúde que assume sua função no setor público, deve possuir certas habilidades, tais como: bom senso; resiliência; autoridade no cargo; empatia; capacidade de liderança para motivar a equipe e profundo conhecedor do funcionamento de um hospital público, por exemplo; destreza na evolução e condução dos trabalhos da equipe para alcançar as intenções planejadas.

Com as novas configurações dos Hospitais Públicos inseridas pelo Governo Federal necessita-se buscar uma percepção abrangente da cultura da organização, seus valores, missão e objetivos. Bem como, todos os problemas e conflitos de pessoal que envolve essas organizações hospitalares, que são muito complexas e demandam um elevado número de profissionais das mais variadas especialidades num mesmo local, que exige adaptação ao meio. Pois, são os membros da organização que representam a cultura, os

valores e a missão da organização, por meio de seus comportamentos e atitudes no ambiente cultural.

Nesse ambiente cultural o clima surge como um sentimento, expectativas, sendo o clima o espelho da cultura organizacional. Luz (2003, p.12) afirma que “o clima organizacional é o reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa, num determinado momento”.

Cabe salientar que ocorreu um aumento das exigências dos usuários que cobram por eficiência, qualidade, resultados e transparência dos gastos públicos. Esse público, nos dias de hoje, são mais esclarecidos, devido aos avanços na área de comunicação e maior nível intelectual. Com essa cobrança, assuntos como a globalização, inovação, sustentabilidade e competência, incluindo novas formas de gestão, devem ser explorados. Tendo em vista a necessidade dos gestores em saúde acompanharem essa visão atual de gestão muito mais participativa que antigamente. Exigindo dos colaboradores o entendimento e conhecimento acerca da formação da cultura e do clima, pois essa sinergia no local de trabalho gera qualidade na entrega do serviço prestado.

Por isso, a razão deste estudo fundamenta-se no conhecimento e reflexões que serão construídas no âmbito do serviço público de saúde. Visa-se fortalecer a ligação que esta intrínseca entre a cultura e a relação de assimilação da mesma pelos colaboradores para resultar num clima adequado com a finalidade de melhorar a qualidade na prestação de serviço, principalmente com a nova conjuntura e revitalização dos Hospitais Universitários Federais. Necessita-se refletir e definir estratégias de ação para administrar pessoas e equipes, buscando uma mentalidade mais contemporânea, no sentido de uma gestão pública de qualidade, com uma cultura organizacional consistente, bem como, compreendida e disseminada entre seus colaboradores.

O objetivo geral deste estudo é investigar a influência da cultura e do clima organizacional na prestação do serviço público em saúde. Esse objetivo será alcançado por meio da revisão de literatura em publicações acadêmicas e científicas, tais como: periódicos, livros, anais de congressos entre outros. Assuntos que serão tratados na sequência para colaborar na compreensão da temática.

2 CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional é um processo em construção dos valores, missão e da própria forma de gestão e inicia-se com a alta administração passando aos gestores públicos, servidores, empregados públicos e terceirizados e dessa forma é implantada nos hospitais públicos. Costa (2018, s/p), integrante da alta administração do governo aponta que “estamos construindo o futuro é começa com uma grande mudança”. A cultura é o cerne de uma organização e ela não existe sem as pessoas.

Laraia (1997, p.46) disse que “a cultura é um processo acumulativo, resultante de toda a experiência histórica das gerações anteriores”. Muchinsky (2004, p. 256) expõe que “o conceito de cultura foi originalmente proposto por antropólogos para descrever sociedades, mas também o consideramos útil para descrever organizações”. Ainda, Machado (2007, p.71) destaca que “a cultura organizacional tem um papel fundamental dentro das organizações, pois direciona o comportamento dos seus componentes, as metas e objetivos, orienta a finalidade da organização”.

As organizações públicas do primeiro setor, como na área da saúde sofrem várias influências ambientais, socioeconômicas, políticas e tecnológicas que podem facilitar ou dificultar o processo de tomada de decisões e a produção de saúde. As organizações possuem muitas particularidades, que precisam ser estudadas, como os tipos diferentes de cultura em relação às organizações do segundo setor que são formadas pelas empresas, indústrias, agronegócio e as do terceiro setor, que são as instituições sem fins lucrativos, chamada de ONG.

Essa peculiaridade nas organizações públicas significa que entrelaçam um pouco de cada cultura, uma mescla, sendo mais saliente a cultura de poder e burocrática e na última década também cultura adaptativa. Os autores Zago, Ayres, Vedana (2004) citam alguns perfis para cultura de poder, burocrática, compreensiva e híbrida entre outras.

a) Cultura de Poder: Os atores (políticos, diretores e gestores) têm expectativas e suposições e elaboram as consequências de cada alternativa de solução e cada um deles defende os seus interesses. E dessa forma usam o poder para pressionar colegas e superiores com a finalidade de suas preferências, projetos e ideias serem aceitas. Observam-se estruturas na máquina pública do patrimonialismo, paternalismo, impessoalidade e universalismo (Pereira, 1998; Carbone, 2000; Vaitsman, 2000).

As instituições públicas possuem estruturas rígidas, centralizadora de poder e também de muitas cobranças que causam enorme pressão nas relações. Os trabalhadores

sofrem e sentem-se menos importantes em suas solicitações, causando um clima desagradável, afetando de certa forma o desenvolvimento das atividades.

b) Cultura Burocrática, tradicional, conservadora: Foi baseada nos princípios de Max Weber, onde se privilegia a hierarquia, o universalismo e a meritocracia explica Costa (2008). Pode-se afirmar que tudo começou com o fim da República Velha (1889-1930) e início da “Era Vargas” que de fato começou a organização do estado, sua passagem pelo comando do setor público brasileiro estabeleceu um verdadeiro divisor de tempo antes e depois de Vargas. Organizou a administração pública seguindo o modelo burocrático weberiano, utilizou o sistema de departamentalização, profissionalismo do setor público, ingresso via concurso público e meritocracia, forma adotada por muitos países desenvolvidos na época.

As práticas organizacionais que permeiam a hierarquização são o controle e a rigidez no trabalho, o individualismo e competição entre os indivíduos e a desvalorização dos trabalhadores. Essa concepção do trabalho fortalece a fragmentação do cuidado ao paciente, dificultando o trabalho em equipe, e o desenvolvimento de ações de interdisciplinaridade na atenção à saúde, e o alcance da qualidade dos serviços prestados (ROCHA et al. 2014 p. 313).

Esse modelo burocrático weberiano está muito arraigado, mas vislumbra-se a possibilidade de mudança, essas tão almeçadas internamente pelos colaboradores, como pela própria população. Uma luta que tem como base desde o chamado movimento pela reforma sanitária com a 8ª Conferência Nacional de Saúde em 1986, passando pela Reforma Gerencial do Estado organizada e encabeçada pelo Ministro Bresser Pereira, em 1995.

c) Cultura Compreensiva, adaptativa: Busca o tratamento mais compreensivo ao cidadão, humanizado. Costa (2001, apud ZAGO et al. 2004, p.5) defende que este é o perfil cultural necessário para o atendimento às novas exigências da gestão pública derivadas da Reforma do Estado e às necessidades e aspirações da sociedade vigente.

d) Cultura Híbrida, mista: Permite o uso de várias estruturas e elementos organizacionais, pois é preciso contrapor-se aos traços do modelo burocrático, mecanicista, que não é mais suficiente para atender às necessidades da sociedade com eficiência, pois o mundo está mudando rapidamente. Temos como exemplo de estrutura híbrida, a Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares, uma empresa pública de regime jurídico privado.

Estas duas últimas citadas são mais flexíveis, abertas ao diálogo, gerando espaço para valorização do bem-estar e satisfação dos indivíduos, desta forma ser capaz de desenvolver potencialidades e habilidades com maestria.

Segundo Kissil (1998) as organizações podem ter uma cultura forte ou fraca. Cultura forte é bem esclarecida e difundida entre seus membros e conforme Peters e Waterman (1984) geram maior desempenho. Já a cultura fraca, não se fixa, não passa de geração em geração. Uma cultura forte ou fraca depende muito da forma como foram criadas e quem foram seus precursores, seus ideais, e qual o perfil de cultura adotado.

A cultura organizacional expressa a identidade da organização Vaitsman (2000), pois cada uma tem suas peculiaridades próprias, de acordo a região, comando, perfil do trabalhador e, representa a relação com os valores que guiam a conduta e a missão, visão conduzindo-os para a execução dos objetivos e metas da empresa. Destacam-se os seguintes conceitos sobre visão, missão e objetivos:

Visão: Para Lacombe (2004) é uma imagem mental de um estado futuro possível para a organização, que deve ser fiel ao que se quer da organização para o futuro. Exemplo: Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares, “Ser referência nacional no ensino, na pesquisa e na inovação no campo da saúde, na assistência pública humanizada e de qualidade em média e alta complexidade, e na gestão hospitalar (...)”.

Missão: Para Certo (2003) é a finalidade para a qual, ou a razão de existir da organização. Exemplo: Foi realizado este ano um concurso para eleger o propósito da Rede EBSEH que escolheram: “Ensinar para transformar o cuidar”.

Objetivos: É a descrição concreta de onde está se querendo chegar e, sempre é uma ação a ser realizada. Os objetivos almejados podem ser planejados de curto, média e longo prazo. Citam-se no quadro 1 exemplos de objetivos organizacionais.

Quadro 1 - Objetivos Organizacionais

(Continua)

Tipos de Objetivos Organizacionais
Proporcionar a satisfação das necessidades de bens ou serviços para o usuário.
Proporcionar um clima de satisfação em relação às necessidades dos colaboradores.
Colocar o serviço ao usuário acima de todas as prioridades e objetivos.

Gerir os recursos humanos e materiais com eficiência e eficácia.
Aumentar o bem-estar da comunidade em relação ao aspecto ambiental.

Fonte: Flores, Thiago (2014).

A cultura organizacional é uma importante ferramenta gerencial. Uma das funções da cultura procura exercer e conseguir a adesão, ou seja, a participação de indivíduos e grupos. O tema seguinte será discorrido sobre os elementos da cultura organizacional.

2.1 ELEMENTOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL

É importante que ocorra uma reflexão aprofundada no ambiente de trabalho sobre os elementos da cultura que são princípios de valor, éticos e morais, crenças, ritos, tabus, normas e outros e para tal é preciso que o gestor abra espaço para tais discussões, como realizar atividades de *workshop*. Pois, quanto mais os membros da organização assimilarem a cultura, mais fácil será atingir os objetivos e metas. Aguçando as habilidades dos servidores e empregados públicos na prestação dos serviços. Dessa forma, apresentam-se alguns dos elementos da cultura segundo Machado (2007):

Valores: Se expressa no comportamento da organização, consistindo na essência da empresa. Como os seguintes valores: equilíbrio, responsabilidade, respeito, integridade e compromisso.

A importância de se conhecer a cultura organizacional reside na contribuição que esta pode dar para o entendimento dos fatos, a percepção dos valores dos indivíduos e do grupo estudado. A identificação dos elementos da cultura auxilia na implementação da estratégia, dos objetivos e do modo de operação da empresa (SCHEIN 1999 apud LOURENÇO, 2016, p. 9).

Ética: Ciência da moral. Soma dos deveres, ou seja, modelo de conduta seguido por determinado grupo. Procedimento ou ação adotada, ao que parece certa ou não dentro da moral no individual ou coletivo. Bauman (2001) explica que a modernidade da nossa sociedade avança em vários sentidos, porém, questionável em suas atitudes, se comparada aos líquidos que não têm uma forma, ou seja, são fluídos que se moldam conforme o recipiente nos quais está contido, igual ao comportamento das pessoas que atuam conforme seus interesses. Diferentemente dos sólidos que são rígidos e precisam

ser pressionados para moldar-se a novas formas. Ou seja, hoje se vive numa sociedade chamada líquida pelo autor, que a tudo se adapta, sem questionar, refletir as suas ações, muitas vezes desprovidas de valores, ética e bom senso e de muito egoísmo, individualismo e o resultado dessa falta de reflexão, já está visível na sociedade de hoje.

Crenças: Estão relacionadas com a percepção entre a organização e seus funcionários, produtos e usuários. É o que a empresa acredita ser verdadeiro, o comportamento, a personalidade e o jeito de ser da organização.

Ritos e cerimônias: São atividades que ocorrem dentro das organizações. Desenvolver atividades que motivam os funcionários e também reduzam os conflitos. Exemplos: Festas de aniversariantes do mês, confraternização de final de ano, atividades de interação com os recém-chegados, colegas e chefias, recitais, atividades filantrópicas e lúdicas na empresa.

Normas: São as regras impostas pela empresa que definem os comportamentos tidos como corretos e que devem assim ser seguidos pelos colaboradores. Tanto no comportamento pessoal, como profissional, são os regimentos, códigos, protocolos, fluxos, procedimento operacional padrão-POPS.

Comunicação: Como último elemento da cultura organizacional, a comunicação é muito importante, pois se baseia na troca de informações e pode ser tanto informal, por meio de conversas, como formal, por meio de entrevistas e reuniões e também por meio de memorandos, ordem de serviço, portarias e os modernos canais de mídias para promover a comunicação ágil e eficaz das tarefas e decisões.

Mas também a comunicação eficaz é um dos maiores desafios das organizações públicas, pois as falhas entre os interlocutores são chamadas “ruídos”, distúrbios ou deformação da comunicação, gerando muitos conflitos de ordem grupal. Bem como, interferem no trabalho, induzindo ao erro pela falta de compreensão da mensagem, e gerando clima organizacional ruim. É urgente resolver essa falha na estrutura cultural dentro das organizações para clareza na evolução dos fluxos e das ideias, proporcionando harmonia nas relações.

A cultura é uma dimensão organizacional complexa cujo simples entendimento por parte de um consultor demanda tempo, paciência, reflexão e está sempre sujeito a revisões, até que o grupo aprenda a lidar com os problemas da adaptação externa e integração interna. Servindo, destarte, tanto à sobrevivência da organização, como à sobrevivência de uma comunidade (FLEURY, 2007, apud RACHEL et al. p.5).

Neste contexto surge um clima favorável para propagar a cultura dentro das equipes e induzir o comportamento de seus membros aos resultados. Ou seja, nas organizações públicas em especial hospitais públicos, o clima e o aperfeiçoamento da qualidade no atendimento humanizado e técnico é muito importante, pois se interage com situações críticas de saúde do paciente. Os conceitos de cultura e clima organizacional, às vezes, são confundidos e, por este motivo é necessário definir e descrever as formulações de ideias sobre clima organizacional, no próximo capítulo.

3 CLIMA ORGANIZACIONAL

Ressalta-se que o clima organizacional pode ser definido, como a soma das percepções dos indivíduos que trabalham na organização segundo Fleury (2007). O clima organizacional tem natureza mais inconstante devido ou não a motivação e ao estado psicológico dos trabalhadores, ou seja, das emoções e sentimentos, humores, medo, frente a situações cotidianas no local trabalho, sendo muito interativo podendo sofrer muitas intervenções de curto prazo, sendo fundamental a participação dos gestores nesse processo de integração e soluções para os empasses.

O clima organizacional pode ser percebido de forma direta ou indireta é medido por meio das reações das pessoas, ou seja, é mensurável (Coda, 1993; Luz, 2003). Desta forma, por meio dos dados obtidos, os gestores podem analisar quais pontos precisam ser alterados e ajustados para a boa convivência e para a eficácia no trabalho, ou seja, o clima é como um termômetro para os gestores.

Utilizam-se diversas nomenclaturas de climas no ambiente de trabalho, tais como: clima ruim, tenso, rivalidade, competição, normas rígidas, e ou desumano (humilhação, perseguições). Ou clima bom, tranquilo, confiança, criatividade, respeito (Souza, 1978; Luz, 2003; Estevão, 2013). Além disso, Dias (2003, p.77) atenta que “o clima organizacional está diretamente relacionado ao grau de satisfação, expectativas e necessidades dos integrantes de uma organização”.

É necessário conhecer alguns dos fatores condicionantes ao aparecimento do clima organizacional (Coda, 1993; Luz, 2003; Mól, 2010), para isto, especificam-se alguns fatores, tais como: o tipo de cultura adotada envolvendo os colaboradores pela gestão de pessoal, interação e assimilação estimulada pela estrutura da organização. Bem como, o grau de normas implantadas, aspectos relacionadas à motivação, liderança, atividades laborais, os interesses (as diferenças de opiniões, de regimes,

categorias) e finalmente manifestações grevistas referentes às questões salariais e sociais, são exemplos de fatores internos. Já as paralizações dos caminhoneiros, correios e, problemas familiares são exemplos de fatores externos. Por conseguinte, a alta administração e os gestores devem levar em conta esses fatores para buscar soluções, que altere o clima negativo para poder ser usado como estratégias para o desempenho das atividades.

Importante destacar a habilidade de liderança, pois ela tem um impacto na cultura e no clima organizacional, pois esse ambiente é caracterizado por diversos fatores e o líder com o estilo de liderança adotado, influencia diretamente os gestores e a própria equipe para conduzir o engajamento numa cultura, objetivos e metas. Ele pode motivar ou desmotivar, alavancar as aptidões e a pró-atividade, ou sufocá-las. Jones e George (2008) expõem que liderança é a capacidade individual de exercer influência em outras pessoas, deste modo direcionar suas ações para atingir os resultados almejados pela organização.

O Ministério da Educação juntamente com a EBSEH buscam a reestruturação dos hospitais públicos, por meio de uma gestão inovadora e também de uma nova percepção da cultura e do clima organizacional entre outros fatores. Drucker (2000) disse que o gerenciamento na área da saúde, como hospitais, é dos mais complexos que existe. Descreve-se abaixo um pouco desse contexto.

4 REESTRUTURAÇÃO DOS HOSPITAIS UNIVERSITÁRIOS FEDERAIS

Nos últimos anos os modelos de gestão que regem as instituições de saúde, principalmente a nível hospitalar deixam transparecer a fragilidade na execução dos serviços. Não sendo mais convincentes e produtivas e agora com a modernização dos hospitais como exemplo, buscam acelerar esse processo explica Barros (2014). Porém há uma tendência de conflitos e insegurança, principalmente quanto à compreensão humana para as recentes atribuições. A falta de comunicação gera certa resistência, um choque de culturas entre o cenário antigo e o atual e uma inclinação à acomodação que precisa ser vencida, para surgir novos horizontes.

O Programa de Reestruturação dos Hospitais Universitários Federais (REHUFs) foi criado por meio do Decreto nº 7.082, de 27 de janeiro de 2010 é uma das principais estratégias do governo federal, para a reestruturação e revitalização dos Hospitais Universitários Federais, integrados ao Sistema Único de Saúde (SUS). Os HUFs são

aqueles que desenvolvem ações de docência, pesquisa e prestação de serviço de alta complexidade a comunidade. Como exemplo, o Hospital Universitário de Santa Maria - RS que assinou o contrato de gestão em 2013 e, contabilizando até o momento 40 hospitais filiados no país a EBSEH.

Acrescenta-se que a Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSEH) foi criada pelo Governo Federal em 2011, por meio da Lei nº 12.550, empresa pública vinculada ao Ministério da Educação, dotada de personalidade jurídica de direito privado e patrimônio e recurso próprio, com sede em Brasília, é um ente estatal integrante da administração indireta, tem por finalidade a prestação de serviços gratuitos de assistência médico-hospitalar, ambulatorial e de apoio diagnóstico e terapêutico à comunidade. É responsável pela gestão do Programa de Reestruturação com o objetivo de administrar os hospitais universitários do país, com mais liberdade, mediante contrato de gestão com as universidades na qual os hospitais estão vinculados, respeitando a autonomia das universidades. Usando o escopo de mudança na forma de gestão, com injeção de recursos para a reestruturação física, tecnológica e da força de trabalho bem como da qualificação profissional, desta forma solidificar os princípios da administração pública que são moralidade, legalidade, publicidade, impessoalidade, e por último a eficiência.

Mintzberg (1989) e Dussault (1992) abordam que no âmbito da saúde, especialmente as hospitalares, notam-se muitas peculiaridades tais como: primeiro a figura dos profissionais da área assistencial e médica tem alto grau de autonomia no processo de trabalho; segundo que devido a suas habilidades técnicas acabam sendo referência para a equipe, de certa forma influencia a organização; terceiro, os profissionais tem maior preocupação e compromisso com suas atividades do que com a organização, com a gerência. Dessa forma, pode-se criar tensão, divisões no ambiente de trabalho e prejudicar ou atrapalhar o desenvolvimento de uma cultura que os gestores certamente estão tentando implantar. Pois, é muito determinante e importante o envolvimento das pessoas e a integração entre os setores e unidades, para melhorar os fluxos, a produtividade e a eficiência. Uma tendência estrutural histórica das linhas de comando, de um lado a gestão administrativa e do outro a assistencial, dificultando um comando unificado e de consenso entre todos os colaboradores.

Por outro lado, o fato de ter no mesmo local de trabalho, servidores e empregados públicos que exercem funções semelhantes e que recebem salários diferentes, pois é Regime Jurídico Único para servidores públicos e atualmente também

Regime Celetista-CLT para empregados públicos, ambos ingressam por meio de concurso público, essa mescla tenderá a impactar fortemente no desenvolvimento da cultura e criar de certa forma um clima desfavorável. As diferenças de Regimes como de Celetistas e Estatutários poderá gerar conflitos de poder, normas e valores, no uso de bens e recursos, influenciar no desempenho e qualidade, enfim dificuldades na gestão de pessoal. Nota-se que para a implementação do programa de REHUFs pela EBSEH precisa-se de um período de transição para a adaptação e aceitação de todos os colaboradores e usuários para finalmente sua consolidação.

Paiva, Ângela (2017) presidente da Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior (Andifes), esclarece “tivemos grandes avanços por todo o país. Agora, precisamos pensar em outras melhorias. Uma delas, de como melhorar a convivência no ambiente de trabalho, com trabalhadores de diferentes vínculos”.

Os gestores com expertise devem minimizar esses conflitos com a recomposição e regularização da força de trabalho por meio de concursos públicos, a EBSEH já contratou 29.430 empregos públicos até abril de 2018 conforme informações da empresa e irá contratar mais profissionais para os hospitais universitários federais, ou seja, aumento do efetivo, criando vagas, distribuição das chefias de forma harmoniosa entre os vínculos RJU e CLT, acompanhamento da capacitação da força de trabalho ações voltadas ao aperfeiçoamento das condições de vida do servidor, considerando aspectos de gestão, saúde e legislação, local de trabalho, ou seja, desenvolve-se desta forma ambientes saudáveis de trabalho com respeito sem distinção entre vínculos RJU e CLT. Segundo Faim, R. (2018, representante do conselho de administração/ EBSEH) disse “vejo que, pelo lado da gestão, a abertura aos empregados na construção dos pilares estratégicos e de planejamento é fundamental no processo de reconstrução da cultura organizacional da empresa”.

A Política Nacional de Humanização prevê que a Atenção à Saúde em todos os aspectos da humanização do paciente, da humanização do trabalho, deve proporcionar atenção acolhedora, resolutiva e humana, dos sujeitos envolvidos, garantindo conforto aos trabalhadores e aos usuários. Esse acolhimento é um modelo de relação humana crucial para a valorização e reconhecimento do espaço de trabalho das equipes pelos gestores. Esse modelo de relação interfere diretamente na eficiência do atendimento e na assistência ao usuário final (paciente). Drucker (2002) atribuiu às organizações públicas um papel estratégico como forma de contribuição para o desenvolvimento da

sociedade. Carbone (2000) relata que a administração pública é o reflexo da cultura de um povo.

5 METODOLOGIA

O estudo pode ser caracterizado como uma pesquisa bibliográfica dos conteúdos relacionados à cultura e do clima organizacional com o intuito de analisar seu papel no desenvolvimento da prestação de serviços em saúde por meio de seus servidores. Sendo um estudo sistematizado com base em material publicado em livros, revistas, jornais e redes eletrônicas de acesso ao público em geral.

A pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado constituído principalmente de livros e artigos científicos. Embora em quase a todos os estudos seja exigido algum tipo de trabalho dessa natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas (GIL, 1999, p. 50).

Este trabalho pautou-se na pesquisa on-line em base de artigos científicos como Scielo e Google acadêmico, principalmente em português, sobre assuntos relacionados à cultura e do clima organizacional em instituições públicas em especial de saúde, bem como disponíveis na biblioteca da Universidade Federal de Santa Maria/USFM. Acerca da REHUFs e EBSEH constatou-se pequena produção científica, pois é um assunto recente. Os dados foram coletados no período de setembro de 2017 a junho de 2018 por meio de três etapas: primeira pesquisa e leitura; segunda análise e interpretação; terceira a discussão do trabalho. As principais teorias acerca da cultura e do clima organizacional têm como referência teórica alguns autores como: Dias, Donabedian, Dussault, Drucker, Luz, Mezomo, Mintzberg, Schein, Zago, Kissil e dentre outros. Assim, essa metodologia tem como objetivo aprofundar o assunto exposto e suas interações.

Os artigos evidenciam e provam a influência da cultura e do clima organizacional nos colaboradores de forma positiva ou negativa na prestação de serviço em saúde, conforme as conjunturas apresentadas pelos seus gestores e líderes no comando da instituição. Com relação a isso se aprofunda o conteúdo nos resultados e discussão.

6 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O presente estudo visou comprovar e/ou demonstrar a influência da cultura e do clima organizacional na execução das atividades laborais pelos colaboradores no setor

público de saúde, bem como a importância da percepção por parte dos colaboradores desta temática, num enfoque reflexivo sobre as recentes estruturas dos hospitais universitários do país. Para a revisão bibliográfica foram pesquisados diversos artigos e periódicos sobre cultura e do clima organizacional nas instituições públicas, em especial na área da saúde, bem como sobre a REHUFs e EBSERH. Dos artigos e periódicos foram selecionados vinte, que fundamentou e compôs o trabalho. Ainda foram realizadas leituras em livros de referência que contextualizou os assuntos.

Nos artigos, dissertações, teses e periódicos que foram estudados, os autores são unânimes em destacar que o tripé - cultura-clima-colaboradores com ênfase no papel de influência da cultura sobre os colaboradores que fazem parte do processo, eles embasam as mudanças preconizadas pelos gestores. E esses conhecimentos adquiridos, juntos numa concepção mais atual, poderão ser aplicados de forma mais aberta, autônoma, com equipes multidisciplinares e assim com certeza atingir os objetivos na reestruturação dos HUFs. Tornou-se evidente que para o sucesso desta proposta de modernização, o desenvolvimento de uma gestão inovadora é imprescindível, uma cultura forte, para isso, depende de recursos humanos e financeiros e principalmente de interesse político.

As organizações públicas de saúde têm tido um grande crescimento de demandas e um aumento considerável de despesas e desta forma exigiu intervenção do governo federal para tomar medidas e, uma delas foi REHUFs esclarece Barros (2013). Bem como o uso de estratégias de gestão e avaliação da cultura entre outras, para que desta forma alcance os propósitos e objetivos da EBSERH. Descreve-se no quadro 2 e 3 um compêndio de alguns conceitos abordados ao longo do trabalho.

Quadro 2 - Conceitos Organizacionais

Clima Organizacional	
Dias (2003, p.77) “o clima organizacional está diretamente relacionado ao grau de satisfação, expectativas e necessidades dos integrantes de uma organização”.	(Coda, 1993; Luz, 2003) o clima organizacional pode ser percebido de forma direta ou indireta é medido por meio das reações das pessoas, ou seja, é mensurável.
Luz (2003, p.12) “o clima organizacional é o reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa, num determinado momento”.	Fleury (2007) ressalta que o clima organizacional pode ser definido, como a soma das percepções dos indivíduos que trabalham na organização.

Fonte: Organizado pela autora, 2018.

Quadro 3 - Conceitos Organizacionais

Cultura Organizacional	
Laraia (1997, p.46) “a cultura é um processo acumulativo, resultante de toda a experiência histórica das gerações anteriores”.	Dias (2003) a cultura organizacional é definida por uma agregação concomitante de valores, crenças, costumes, normas, ideologia e tradições.
Pires e Macêdo (2006) esclarecem que existe uma forte ligação entre a cultura organizacional e a gestão pública no Brasil, tendo em vista que a cultura é básica e fundamental, pois ela é muito mais que regras, hábitos e artefatos, significa construção de uma linguagem compartilhada entre todos.	Machado (2007, p.71) “cultura organizacional tem um papel fundamental dentro das organizações, pois direciona o comportamento dos seus componentes, as metas e objetivos, orienta a finalidade da organização”.
(FLEURY, 2007, apud RACHEL et al. p.5) A cultura é uma dimensão organizacional complexa cujo simples entendimento por parte de um consultor demanda tempo, paciência, reflexão e está sempre sujeito a revisões, até que o grupo aprenda a lidar com os problemas da adaptação externa e integração interna. Servindo, destarte, tanto à sobrevivência da organização, como à sobrevivência de uma comunidade.	Rachel et al. (2011, p.11) “consideram que a cultura e o clima organizacional podem ser capazes de influenciar no desempenho profissional. (...) e pode-se considerar a cultura como um dos elementos fundamentais que compõe uma parte essencial para o bom desempenho do profissional e, conseqüentemente, da empresa”.

Fonte: Organizado pela autora, 2018.

É o momento adequado e favorável com a REHUFs, para a EBSERH criar condições, e aproveitar para cristalizar um compromisso entre todos, ou seja, gestores e colaboradores e, dessa forma uma nova cultura organizacional seja criada em benefício da população. Dos artigos analisados, expõem-se alguns para corroborar e ratificar o presente trabalho:

Rachel et al. (2011, p.11) consideram que “a cultura e o clima organizacional podem ser capazes de influenciar no desempenho profissional. (...) e pode-se considerar a cultura como um dos elementos fundamentais que compõe uma parte essencial para o bom desempenho do profissional e, conseqüentemente, da empresa”.

Os autores Patias e Minho (2012, p.1 - 25) destacaram que a análise possibilitou o entendimento da cultura organizacional. A pesquisa feita pelos autores obteve a seguinte constatação:

(...) que a cultura organizacional inflexível às mudanças, proporciona dificuldades na prestação de seus serviços, por não permitir que os servidores implementem melhorias, afetando sua satisfação e motivação. Ou seja, existe influência da cultura organizacional na prestação de serviços públicos de um órgão público.

Um estudo quantitativo desenvolvido por Macau (2014) em um hospital universitário apresentou alguns resultados significativos sobre cultura organizacional: revelou associação positiva para cultura versus qualidade e também quanto maior o conhecimento e a compreensão da cultura pelos colaboradores juntamente com a satisfação ou insatisfação podem comprometer diretamente na qualidade dos serviços prestados, bem como crescimento profissional. Considerou que a cultura organizacional é fator determinante para o sucesso ou fracasso do programa de qualidade que tem íntima relação com o desempenho nas atividades, devem ser revistas pelos gestores.

Ressaltam-se alguns dos motivos que justificaram a criação da EBSERH: O déficit orçamentário, o déficit de atendimentos e do quadro de pessoal, sem contar a observação do Tribunal de Contas da União sobre contratação irregular.

Conforme Barros (2014, p. 126-127):

Foi uma medida necessária, que permitirá uma modernização na gestão dos HUs. Por outro lado, os opositores à mudança alegam que a passagem do modelo de autarquia para o de empresa pública não garante à administração dos hospitais mais eficiência. Para tanto os gestores necessitam de um profundo conhecimento da cultura de sua instituição e, sobretudo, dos valores de seus servidores, uma vez serem as camadas intermediárias e inferiores de toda organização as principais responsáveis pela concretização das mudanças organizacionais planejadas pelas camadas superiores ou pela alta administração.

Já Lourenço (2016, p. 25-26) escreveu:

(...) nos últimos anos, têm proliferado imensas investigações sobre a cultura organizacional e a gestão da qualidade, quer no setor industrial, quer no setor da saúde. De longo prazo, enfatizam-se os benefícios da cultura organizacional para desenvolvimento individual, sendo a coesão e os valores partilhados questões essenciais para a organização.

Salientou-se que o desenvolvimento de uma cultura e do clima organizacional passa pela forma como a gestão será implantada e a busca pela qualidade no desempenho profissional na prestação dos serviços em hospitais públicos.

Muito difundida desde o século XX a palavra qualidade impactou muito com o advento da industrialização e produção em massa, desde então é extremamente importante nas empresas e nas organizações públicas, e está diretamente relacionada à forma como os gestores e as equipes irão conduzir esse processo.

Apresentam-se alguns conceitos de qualidade por alguns estudiosos como Deming (1990) que esclarece, qualidade é entender perfeitamente às necessidades do usuário/cliente, buscar resultados homogêneos e medidas de previsão que eliminem as

variações. Juran (1992, p. 9) afirma que “qualidade é ausência de deficiências”, ou seja, é uma forma de gerenciamento, de buscar o melhor modo contínuo para o desempenho organizacional. Para Feigenbaum (1994, p. 8) “a qualidade é a correção dos problemas e de suas causas”, sendo Donabedian precursor no setor de saúde, deixou muitas contribuições com seus trabalhos sobre qualidade em serviços de saúde.

Competências também são necessárias para atingir uma qualidade no atendimento dentro da organização pública de saúde de forma satisfatória, para isso, necessita-se entender qual a cultura adotada pela empresa no aspecto de recursos humanos. Os profissionais precisam ser bem remunerados, terem planos de cargos e salários, estabilidade e um adequado planejamento para as capacitações, quantitativo de pessoal adequado para o atendimento, ou seja, reconhecimento e benefícios. Pois, indivíduos satisfeitos e recompensados geram maior resultado e valor para a organização do que equipes com déficit de pessoal. Esse déficit é um dos motivos de stress emocional e físico e uma das causas de muitos atestados, licenças, também de conflitos entre as equipes nas rotinas diárias de trabalho na qual afeta direta ou indiretamente o clima e o resultado final do trabalho.

Shinyashiki (2001) aponta que são as pessoas que fazem a organização, dessa forma o indivíduo deve ser considerado por inteiro (corpo, mente e alma), pois ele é um agente de mudança na organização em que está inserido. Esse tipo de mudança de conceito por parte do gestor é um dos fatores de extrema importância no processo de educação, pois é o tipo de comportamento que irão compor os aspectos culturais da instituição e ser gerador do clima organizacional adequado na obtenção de um profissional comprometido, proativo e empenhado em suas atividades. A empresa deve viabilizar o desabrochar dessas potencialidades intelectuais que poderão ser usadas na REHUFs, por exemplo.

Identificou-se pelos estudos a necessidade de apresentar um Curso de Ensino a Distância-EaD de média duração, dentro da organização pública, promovida pela empresa, para todos os hospitais federais do país, por exemplo, abrangendo a comunidade administrativa, médica, assistencial, inclusive os terceirizados. Tendo em vista que, uma parcela de colaboradores carece de identificação com a missão e os objetivos institucionais. Ainda é crescente a falta de comprometimento profissional, presente nas Instituições Públicas em geral, dificultando o gerenciamento para uma assistência digna e de qualidade ao paciente/cliente e ao mesmo tempo um descontentamento manifestado nas pesquisas do funcionalismo público, por não haver

disponibilidade de material e equipamentos suficientes para um bom atendimento, dentre outras.

O objetivo do curso EaD seria de envolver, multiplicar e intervir nas mudanças sobre gestão pública, pois disponibilizaria as informações necessárias sobre o Hospital e o Sistema Único de Saúde, tais como: conhecimento do organograma institucional; sua missão; visão e propósito; fluxos; liderança; trabalho em equipe; competências; planejamento e organização; normas e legislação e sistemas de informação são alguns exemplos de assuntos e desta forma fomentariam a reflexão e a compreensão sobre a organização. Assim, contribuindo para uma nova visão sistêmica que proporcionaria um agir diferente, como profissionais e seres humanos, na busca das melhores soluções para os problemas cotidianos no trabalho, sejam eles de relacionamento ou técnico. Dessa forma, o curso poderia colaborar para um ambiente de trabalho mais satisfatório e feliz e contribuir com a capacidade laboral de todos numa educação continuada, ou seja, o engajamento de todos na cultura institucional. Schein (2009, apud MACAU, 2014, p. 16) reforça a importância de estudos sobre cultura para apreensão e entendimento dos colaboradores no sucesso das empresas.

7 CONCLUSÃO

O presente estudo ratificou que a cultura organizacional é um fenômeno, composta por um conjunto de valores que influenciam os membros da organização no bom desempenho profissional e ainda contribuem para um clima favorável. Tendo em vista que o mesmo é efêmero, volúvel, sofre interferências dos acontecimentos internos e externos, deve ser constantemente reavaliado. Assim contempla o objetivo geral desde estudo que foi investigar a influência da cultura e do clima organizacional na prestação do serviço público em saúde.

Os desafios são enormes dos gestores das organizações públicas principalmente agora com a EBSEH comandando a REHUFs, frente ao perfil cultural, por exemplo, de protecionismo, paternalismo, supervalorização da hierarquia e do poder, bem como das rotinas de trabalho (CARBONE, 2000; PIRES e MACÊDO, 2006).

A diversidade de referências bibliográficas pesquisadas em sua maioria demonstra e aponta que cultura é o ponto chave, é o elo para a compreensão humana no avanço de um clima adequado no trabalho, pois interfere nas atividades diárias do trabalhador de forma relevante. Na análise dos artigos selecionados para estudo, constatou-se

primeiramente, para que haja mudanças é necessário modificar a forma de praticar a gestão conforme Gomes (2016). Posteriormente que falta capacitação de muitos gestores e chefias, e logo em seguida, a incompreensão ou desconhecimento por parte da maioria dos colaboradores sobre a cultura organizacional do órgão público na qual trabalham. Por último, o quarto ponto trata da falha de integração e envolvimento entre o processo de comunicação dos serviços, pois todos esses fatores influenciam fortemente no processo de criação e solidificação da cultura e do clima organizacional adequado.

Por fim, a sugestão de um Curso de Ensino a Distância-EaD sobre aspectos institucionais, na busca de um funcionalismo ético, comprometido com a utilização dos valores financeiros enviados pelo Governo Federal e formação efetiva dos valores e crenças organizacionais, gestores, chefias e gerentes preparados para administrar. Uma política de recursos consistentes tais como: introduzindo capacitações, plano de cargos e salários/carreiras condizentes, palestras motivacionais e aumento do quantitativo de pessoal.

Verificou-se que a partir destes estudos ampliou-se o entendimento acerca da importância de um ambiente saudável de trabalho com pessoas motivadas, com iniciativas para ações de soluções em saúde para atingir um atendimento de qualidade, igualitário, universal e integral. Ainda a cultura e o clima organizacional possuem o poder de interferir no desempenho do profissional, pois o indivíduo pode inspirar outro indivíduo e também à equipe.

Quanto a limitação do trabalho, observou-se a dificuldade em conseguir sintetizar o tema, já que é tão vasto, focando no objetivo. A outra limitação deve-se a escassez de literatura de pesquisa prática de avaliação sobre os resultados do programa de reestruturação dos hospitais universitários do país

Conclui-se que o clima interno está relacionado à cultura propagada pela instituição e desta forma pode desencadear ações de progresso no ambiente interno e no desenvolvimento das atividades profissionais com mais qualidade e humanização. Desta forma, servir de alicerce para as mudanças necessárias na organização e metamorfosear o ambiente de trabalho.

Estudos e pesquisas sobre cultura e do clima organizacional na área da saúde, sempre são relevantes para as organizações como contribuição para a manutenção dos valores da organização e incentivo aos gestores para melhorias e inovações. Mas, ainda há um bom caminho a ser trilhado, e isso depende muito dos gestores, de recursos humanos e tecnológicos, ou seja, é necessário mais investimento na área da saúde.

Sugere-se aos interessados na temática, uma pesquisa de opinião da percepção dos trabalhadores sobre esta nova ótica pós-advento da reestruturação dos hospitais pela EBSERH. Espera-se ter contribuído com subsídios para alavancar ideias e ações para ultrapassar paradigmas, praticar uma gestão eficiente em benefício da população.

REFERÊNCIAS

BAUMAN, ZYGMUNT. **Modernidade Líquida**. Tradução: Plínio Dentzien: Rio de Janeiro: Zahor, 2003.

BARROS, RENATA TENÓRIO DE. **EMPRESA BRASILEIRA DE SERVIÇOS HOSPITALARES: uma análise sobre sua gestão no contexto institucional do Hospital das Clínicas da UFPE**. 2014. Dissertação de mestrado profissional. Recife, 2014.

_____. Modelos de gestão na administração pública brasileira: reformas vivenciadas pelos hospitais universitários federais. **RMP - Revista dos Mestrados Profissionais**. Jan./jun. 2013 Disponível em: <<http://www.repositorios.ufpe.br/revistas/index.php/RMP/article/view/325>>. Acesso em: 18 jun. 2018.

CARBONE, P.P. Cultura organizacional no setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura. **Revista Administração Pública**. 2000; 34(2): 133-44. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/download/6273/4864>>. Acesso em: 03 out. 2017.

CERTO, SAMUEL C. **Administração Moderna**. São Paulo: Pearson, 2003.

CODA, R. Estudo sobre clima organizacional traz contribuição para aperfeiçoamento de pesquisa na área de RH. São Paulo: **Revista do Instituto de Administração da USP**, n. 75, dez. 1993. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/producao-academica/a-importancia-da-analise-do-clima-organizacional/4940/>. Acesso em: 18 jun. 2018.

COSTA, Frederico Lustosa. Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, n. 42, 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v42n5/a03v42n5.pdf/>>. Acesso em: 03 out. 2017.

COSTA. L. A. **Comunicação e Gestão de Relacionamento para Organizações Públicas**. Projeto. 2001. Disponível em: <<http://www.flem.org.br/premio/Projetos/2001/PFLEMPRJ10056.PDF>>. Acesso em: 15 set. 2017.

_____. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm>. Acesso em: 03 out. 2017.

_____. **Cultura Organizacional**. Disponível em: <<http://cultura-rp.blogspot.com.br/2011/05/elementos-da-cultura-organizacional.html>>. Acesso em: 17 out. 2017.

_____. **Clima Organizacional**. Disponível em: <<https://pt.slideshare.net/larissaestevao/clima-organizaciona1>>. Acesso em: 30 abr. 2018

_____. Decreto Nº 7.082, DE 27 DE JANEIRO DE 2010. Institui o Programa Nacional de Reestruturação dos Hospitais Universitários Federais - REHUF. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 27 de jan. 2010. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/.../2010/decreto-7082-27-janeiro-2010-601491-normaatualizada>>. Acesso em: 17 set. 2017.

DEMING, W. E. **Qualidade: a revolução da administração**. Rio de Janeiro: Marques; Saraiva, 1990.

DIAS, R. **Cultura Organizacional**. Campinas, São Paulo: Alínea, 2003, p. 151.

DONABEDIAN, A. **An introduction to quality assurance in health care**. [S.l.]: Oxford University Press, 2002.

DUSSAULT, GILLES. A gestão dos serviços públicos de saúde: características exigências. **Revista de Administração**. V.26, n 2. 8-9 p. 1992. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/8792>. Acesso em: 06 out. 2017.

DRUCKER, P. **Introdução à administração**. São Paulo: Pioneira; Thomson Learning, 2000/2002.

_____. **EBSERH**. Disponível em: < <http://www.ebserh.gov.br>>. Acesso em: 17 set. 2017.

FEIGENBAUM, A. V. **Controle da qualidade total**. São Paulo: Makron, 1994.

FLEURY, MARIA TEREZA LEME. et al. **Cultura e Poder nas Organizações**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2007.

GIL, ANTONIO CARLOS. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOMES, RENATA MACHADO DOS SANTOS. A criação da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSERH): um estudo de caso. **Caderno Ibero-Amer. Dir. Sanit.**, vol. 5 supl. 1:26-38, Brasília. Dez. 2016. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.17566/ciads.v5i0.278>>. Acesso em: 18 jun. 2018.

JONES, GARETH R.; GEORGE, JENNIFER.M. **Administração Contemporânea**. 4. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

JURAN, J.M. **Planejamento para a qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1992.

KISSIL, MARCO; **Gestão da Mudança Organizacional**. Instituto para Desenvolvimento da Saúde / Universidade Federal de São Paulo, Faculdade de Saúde Pública. **Série Saúde e Cidadania**, vol. 4, São Paulo, 1998. Disponível em: <<http://www.saude.mt.gov.br/arquivo/2951>>. Acesso em: 17 set. 2017.

LACOMBE, FRANCISCO JOSÉ MASSET. **Dicionário de Administração**. São Paulo: Saraiva, 2004.

LARAIA, R. DE B. **Cultura: um conceito antropológico**. V. 11. Rio de Janeiro: Jorge Zahor, 1997, p. 220.

_____. Lei n. 12.550, de 15 de dezembro de 2011. Autoriza o Poder Executivo a criar a empresa pública denominada Empresa Brasileiro de Serviços Hospitalares - EBSEH; **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 16 dez. 2011. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2011/Lei/L12550.htm>. Acesso em: 17 set. 2017.

LOURENÇO, PAULO JOSÉ DE FREITAS. **Cultura organizacional e a qualidade dos serviços internos numa instituição de saúde pública**. 2016. Dissertação de Mestrado, out. de 2016. Disponível em: <<http://repositorio.ismt.pt/handle/123456789/684>>. Acesso em: 17 set. 2017.

LUZ, R. **Gestão do clima organizacional**. Rido de janeiro: Qualiymark, 2003.

MACHADO, REGINA MARIA. **Relacionamento Interpessoal**. Curitiba: Ibpex, 2007.

MACAU, ADRIANA DE JESUS. **Cultura organizacional e gestão de qualidade em um hospital universitário**. 2014. Dissertação de mestrado. 2014.

MEZOMO, JOÃO CATARIN. **Gestão da Qualidade na Saúde**. São Paulo: Manoel, 2001.

_____. **Ministério da Educação**. Disponível em: <<https://www.mec.gov.br>>. Acesso em: 17 set. 2017.

MINTZBERG, HENRY. **Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations**. New York: the: Free Prees, 1989.

MÓL, Anderson Luiz Rezende. **Clima Organizacional: um estudo de caso na Secretaria de Administração do RN**. Disponível em: <https://www.searh.rn.gov.br>. Acesso em: 18 jun. 2018.

PATIAS, TIAGO ZARDIN.; MINHO, CAREN SILVANA VIEIRA. As influências da cultura organizacional na prestação de serviços públicos: **V Congresso CONSAD de Gestão Pública**. Brasília, 2012. Disponível em: <<http://banco.consad.org.br/handle/123456789/702?mode=full>>. Acesso em: 18 abr. 2018.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. **Reforma do estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional**. 34. ed. Brasília: ENAP, 1998.

PETERS, T. R.; WATERMAN, JR. *In Search of Excellence*. Harper and Row Publishers. Inc. New York, 1982.

PIRES, JOSÉ CALIXTO DE SOUZA; MACÊDO, KÁTIA BARBOSA. *Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil*. 2005. Rio de Janeiro, 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br>>. Acesso em: 30 out. 2017.

RACHEL, LUCIMAR AZEVEDO.; SALOMÃO, ARETHA HENRIQUE MARTINS. *Cultura e clima organizacional como estratégias de impacto no desempenho*. Disponível em: <http://www.machadosobrinho.com.br/revista_online/publicacao/artigos/Artigo04REMS4>. Acesso em: 27 abr. 2018.

ROCHA, F. L. R.; MARZIALE, M. H.P.; CARVALHO, M. C. DE.; CARDEAL ID, S. DE F.; CAMPOS, M. C. T. De. A cultura organizacional de um hospital público brasileiro. *Revista Esc. Enfermagem - USP*, 2014; 48 (2): 308-14. Disponível em: <<http://www.ee.usp.br/reeusp/>>. Acesso em: 27 abr. 2018.

SCHEIN, E. H. *Cultura organizacional e liderança*. São Paulo: Atlas, 2009.

SHINYASHIKI, ROBERTO. *Você: a alma do negocio*. [S.1.], Gente, 2001.

SOUZA, EDELA LANZER PEREIRA DE. *Clima e cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam*. São Paulo: Edgard Blücher, 1978.

_____. *Tribunal de Contas da União/Processo nº TC 032.519/2014-1 2015*. Disponível em: <<https://contas.tcu.gov.br/etcu/ObterDocumentoSisdoc?seAbrirDocNoBrowser=true&codArqCatalogado=10060787&codPapelTramitavel=54189565>>. Acesso em: 27 set. 2017.

VAITSMAN J. Cultura de organizações públicas de saúde - notas sobre a construção de um objeto. *Caderno Saúde Pública*. 2000; 16(3): 847-50. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/csp/v16n3/2970.pdf>> Acesso em: 27 abr. de 2018.

_____. *Weber, Max*. Disponível em: <https://www.ebiografia.com/max_weber/>. Acesso em: 06 out. 2017.

WISINNSKI, J. *Como resolver conflitos no trabalho*. RJ. Campus, 1994, p. 91.

ZAGO, C.C.; AYRES, K.V.; VEDANA, P.O.S. A Cultura Organizacional em uma Organização Pública: Aspectos Norteadores para o seu Gerenciamento. In: *Anais do I Encontro de Administração Pública e Governança/ENAPG*. Rio de Janeiro, 2004. Disponível em: <<https://www.anpad.org.br/admin/pdf/enapg2004-190.pd>>. Acesso em: 17 out. de 2017.