

**CARACTERIZAÇÃO DAS TIPOLOGIAS DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE
SERVIDORES ESTATUTÁRIOS E EMPREGADOS DA EBSEH DO COMPLEXO
HOSPITALAR DA UFC**

RAFAEL STRAUS TIMBÓ VASCONCELOS
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

LIZY MANAYRA SANTOS OLIVEIRA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

CARACTERIZAÇÃO DAS TIPOLOGIAS DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE SERVIDORES ESTATUTÁRIOS E EMPREGADOS DA EBSEH DO COMPLEXO HOSPITALAR DA UFC

1 INTRODUÇÃO

O Complexo Hospitalar da Universidade Federal do Ceará (UFC) é composto por dois hospitais que tanto atendem à necessidade de ensino dos cursos das ciências da saúde quanto ao público e estão inseridos na rede do Sistema Único de Saúde (SUS): Hospital Universitário Walter Cantídio (HUWC), fundado em 1959 e Maternidade Escola Assis Chateaubriand (MEAC), de 1963. Para administrar os hospitais em uma época em que concursos públicos não eram regra, foi assinado um contrato na década de 1960 com a SAMEAC (Sociedade de Assistência à Maternidade Escola Assis Chateaubriand), fundação de direito privado, que proveu os hospitais ao longo das décadas com mão-de-obra celetista (EBSEH, 2020).

A Constituição Federal de 1988 tornou obrigatória a realização de concurso público buscando a igualdade de oportunidades entre candidatos e transparência no processo seletivo, evitando a seleção sem meritocracia (BRASIL, 1988; DI PIETRO, 2017). Porém, através do art. 19º do Ato das Disposições Transitórias da nova Constituição, aqueles que trabalhavam em órgãos públicos, na época, foram absorvidos pelo governo de sua esfera (BRASIL, 1988). Nos Hospitais da UFC, os trabalhadores passariam a ser servidores públicos federais estatutários.

Como o número de concursos e de novas vagas nunca foi suficiente, a SAMEAC continuou a contratar empregados celetistas através de brechas legais, procedimento ocorrendo de forma similar nos demais Hospitais Universitários Federais do país. O Ministério Público passou a questionar a legalidade destes convênios, identificando um montante de mais de 27 mil “terceirizados irregulares” nos hospitais universitários federais (FLAUSINO, 2015). O Tribunal de Contas da União decidiu, pelo *Acórdão* nº 1.520/06, que o governo federal procedesse com a substituição do pessoal terceirizado por servidores efetivos nos hospitais universitários (ALBUQUERQUE, 2017; VIEIRA, 2016;). A solução encontrada pelo governo foi a criação da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares – EBSEH, “[...] empresa pública dotada de personalidade jurídica de direito privado e patrimônio próprio, autorizada pela Lei 12.550, de 15 de dezembro de 2011” (BRASIL, 2011; ALBUQUERQUE, 2017). No Ceará, a UFC assinou contrato com a entidade em 26 de novembro de 2013 (UFC, 2013; EBSEH, 2020a).

Com a adesão à EBSEH, a administração dos hospitais – autarquias federais – passou a ser feita por uma empresa pública que iria impor novas diretrizes, novos processos e introduzir nos hospitais novos empregados concursados (KRÜGER; SOBIERANSKI; MORAES, 2020; ALBUQUERQUE, 2017; TEIXEIRA, 2015). Quase dois mil novos profissionais foram contratados via concurso público (UFC, 2013). As dinâmicas que conduziam as culturas organizacionais locais passariam por mudanças de tal monta que os hospitais teriam aspectos de sua cultura organizacional inevitavelmente afetados, apesar do contrato de gestão permitir maior independência das culturas entre os órgãos signatários (PESSOA, 2018).

Cameron e Quinn (2011) apontam que medição da cultura organizacional é importante como uma estratégia a ser usada em processos de mudança organizacional e na manutenção de estabilidade junto a ambientes turbulentos. Os dados gerados pela investigação sobre a tipologia de cultura organizacional que emergiu da adesão à EBSEH, cinco anos após a assinatura do contrato, podem oferecer subsídios para estratégias organizacionais do corpo gestor dos hospitais.

Diante do exposto, o estudo buscou responder à seguinte pergunta: como se caracterizam as tipologias de Cultura Organizacional de servidores da UFC e empregados da EBSEH do Complexo Hospitalar da UFC?

O objetivo deste artigo é caracterizar as tipologias de cultura organizacional de servidores da UFC e empregados da EBSEH no Complexo Hospitalar da UFC. Definiram-se como objetivos específicos: 1) Investigar a tipologia de cultura organizacional dominante no

Complexo Hospitalar da UFC; 2) Investigar se as tipologias de cultura organizacional dominantes entre servidores da UFC e empregados da EBSEH se tornaram semelhantes.

Adotou-se o *Competing Values Framework* ou Modelo de Valores Competitivos de Cameron e Quinn (2011), amplamente utilizado na literatura sobre Cultura Organizacional e aplicado em milhares de organizações pelo mundo (ALSAQQA, 2020; HARTNELL; OU; KINICKI, 2011). Realizou-se um estudo quantitativo por natureza, e descritivo quanto aos fins, utilizando um *survey* como método de coleta de dados junto aos servidores da UFC e empregados da EBSEH lotados no HUWC e MEAC, obtendo-se 220 questionários validados.

O trabalho se justifica, pois procurará contribuir com as pesquisas de cultura organizacional em instituições hospitalares, que são campos ricos de estudos na temática por integrarem profissionais de diversas áreas na prestação de serviços de saúde, detentores de estruturas muito complexas, com vários conflitos, marcados por culturas que apresentam pulverização de poder e disputa de espaços (SENHORAS, 2007), além de aprofundar os estudos sobre a criação da EBSEH e seus impactos para a melhoria dos serviços oferecidos pelo SUS.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Modelo de Cultura Organizacional de Cameron e Quinn (2011)

Wagner III e Hollenbeck (2012) apontam que a cultura funciona como uma espécie de “cola social”, reforçando comportamentos persistentes e coordenados no trabalho, através de quatro funções básicas: definir uma identidade organizacional, incentivar o compromisso coletivo, promover a estabilidade organizacional e moldar o comportamento dos membros dando um sentido a seus ambientes. A luta constante entre o “novo” e o “velho”, a conciliação entre aspectos técnicos e políticos e a busca pela inovação, sem abandonar aspectos tradicionais essenciais das organizações, trazem a uma reflexão, sobre a possibilidade de obter as melhores estratégias para intervenções (PIRES; MACEDO, 2006).

São observados, na cultura organizacional, elementos de integração, diferenciação e fragmentação (MARTIN; FROST, 2012), e que a força da cultura está na habilidade de fazer com que as pessoas permaneçam juntas, superando a fragmentação e a ambiguidade característicos do ambiente externo, levando a organização ao rumo do sucesso (CAMERON; QUINN, 2011). Mendes e Cavedon (2013) apontam a perspectiva de integração da cultura organizacional como estímulo ao consenso e integração organizacional. A perspectiva de diferenciação apresenta subculturas que podem coexistir em harmonia, conflitos ou indiferença (MARTIN; FROST, 2012; MENDES; CAVEDON, 2013). Martin e Frost (2012) consideram que a perspectiva de fragmentação não favorece a estabilidade, com manifestações culturais complexas e contraditórias, que levam a alianças circunstanciais e transitórias.

Esta pesquisa fez uso da abordagem de Cameron e Quinn (2011), criadores do modelo conhecido como *Competing Value Framework* ou Modelo de Valores Competitivos). Utilizado para diversos tipos de estudos, de natureza qualitativa ou quantitativa, além de possuir comprovação de sua confiabilidade e de sua validade de conteúdo (BARROS; SOUZA NETO; ORLANDI, 2020; SILVA; CASTRO; DOS-SANTOS, 2018; PAIVA; PIO; FERRAZ, 2016; HARTNELL; OU; KNICKI, 2011).

Cada tipo cultural possui um perfil exatamente oposto. A cultura clã apresenta flexibilidade e controle interno, enquanto seu oposto – a cultura de mercado – valoriza controle e direcionamento externo. A cultura inovativa (ou *adhocrática*) é flexível e orientada para o foco externo, enquanto seu perfil oposto – a cultura hierárquica – visa controle formal com foco interno. Observa-se também fronteiras comuns, como a flexibilidade (cultura clã e cultura inovativa); o controle (cultura hierárquica e cultura de mercado); o foco interno (cultura clã e cultura hierárquica) e o foco externo (cultura inovativa e cultura de mercado) (CAMERON; QUINN, 2011). A Figura 01 apresenta as tipologias e suas dimensões:

Figura 01 – As tipologias culturais do modelo de Cameron e Quinn (2011)



Fonte: Elaborado pelo autor, baseado em Cameron e Quinn (2011)

Os autores do modelo, porém, destacam que nenhuma organização apresenta uma única cultura – há combinações delas, em que dependendo das variáveis ambientais onde a empresa está inserida, alguns tipos serão mais dominantes que outros.

Cameron e Quinn (2011) apontam que a cultura do tipo hierárquica apresenta foco interno à organização, com ambiente de trabalho formal e estruturado, estabilidade, previsibilidade e eficiência. Os procedimentos, regras, tarefas e funções são estáveis. Os empregados se realizariam quando seus papéis estão bem claros e definidos, aceitando bem a autoridade emanada pelos papéis formalmente estabelecidos e regulamentos impostos (BARROS; SOUZA NETO; ORLANDI, 2020; SILVA; CASTRO; DOS-SANTOS, 2018).

A cultura do tipo clã também possui foco interno, mas ao utilizar equipes de trabalho, torna-se mais flexível. Ela se baseia em normas e valores associados à afiliação, humanizando o ambiente de trabalho e tornando os clientes parceiros. A capacidade de formar um grupo de trabalho bastante envolvido com a organização, baseado em satisfação e comprometimento dos funcionários pode facilitar o sucesso (SILVA; CASTRO; DOS-SANTOS, 2018).

A cultura de mercado possui foco externo e visa competitividade, resultados e produtividade exigindo maior ênfase na penetração e participação de mercado (CAMERON; QUINN, 2011). Metas e recompensas claros motivam os empregados para a competitividade (SILVA; CASTRO; DOS-SANTOS, 2018), decorrendo certa concorrência entre os empregados, que pode levar a dificuldades de relacionamento (PAIVA; PIO; FERRAZ, 2016).

Por fim, a cultura inovativa – ou de *adhocracia* – segundo Cameron e Quinn (2011), apresenta foco externo, criatividade e flexibilidade em procedimentos, atitude empreendedora e busca constante pela inovação, com riscos calculados – importante em ambientes com mudanças turbulentas e aceleradas que geram novos negócios (ALSAQQA, 2020).

2.2 Estudos empíricos sobre cultura organizacional em instituições hospitalares

Foi feito um recorte para limitar a vasta gama de trabalhos publicados sobre cultura organizacional e dar foco aos artigos nacionais que apresentam estudos em instituições hospitalares brasileiras, pela maior similaridade com a realidade dos hospitais que são objeto deste estudo. Pesquisou-se as bases de dados *Spell*, *SciELO*, *Ibict* e *Google* acadêmico. Aplicou-se, também, filtros para pesquisas em que houve aplicação do modelo de Cameron e Quinn (2011).

Silva *et al.* (2018) investigaram as relações entre a cultura atual e a desejada em organizações brasileiras da área da saúde, realizando uma pesquisa qualitativa com amostra composta por 13 empregados de 10 instituições privadas da área da saúde, atuantes na cidade de Belo Horizonte e cidades da região centro oeste do Estado de Minas Gerais. Observou a primazia da cultura hierárquica com foco interno e controle dominante, ao passo que para a perspectiva desejada foi possível identificar uma cultura hierárquica com foco interno e predominância do controle em relação à flexibilidade. Conclui-se que as organizações não devem direcionar seu foco somente para um tipo de cultura.

Lourenço *et al.* (2017) investigou as eventuais relações entre o tipo de cultura organizacional e a percepção que os clientes internos têm das dimensões da qualidade dos serviços do Hospital Distrital da Figueira da Foz, Entidade Pública Empresarial (HDFE - EPE). Como resultado, a tipologia de cultura que obteve maior pontuação foi a cultura de mercado. Quanto à percepção das dimensões da qualidade nos serviços pelos clientes internos, verificou-se que a dimensão confiança que obteve a pontuação mais elevada, correlacionando-se estatisticamente com as quatro tipologias de cultura, clã, *adhocrática*, burocrática e de mercado.

Reis (2015) identificou e analisou o modo como a cultura organizacional influencia o comprometimento no trabalho dos servidores de dois hospitais públicos de Minas Gerais – chamados de Ômega e Sigma – identificando perfis culturais associados ao comprometimento organizacional. Concluiu que as culturas dominantes nos hospitais são a hierárquica e a clã e que a menos expressiva é a *adhocrática*. O comprometimento maior é o afetivo. As culturas clã e *adhocrática* influenciam positivamente o comprometimento e a de mercado não exerce influência.

Considerou-se oportuno incluir o estudo de Cruz e Ferreira (2015) em dez instituições públicas de saúde portuguesas, com 671 respondentes em três diferentes modelos de gestão: modelo Sector Público Administrativo (SPA), modelo Entidade Pública Empresarial (EPE) e modelo Unidade de Saúde Familiar (USF). Nos modelos SPA e EPE verificou-se um predomínio da cultura hierárquica, enquanto no modelo USF sobressaiu-se a cultura de clã. A prevalência da cultura hierárquica nas instituições de saúde, nomeadamente a nível hospitalar, não parece ser a mais adequada à filosofia subjacente aos novos modelos de gestão e seu funcionamento.

Percebe-se que a maior parte destes estudos observou, como resultado, que a cultura hierárquica é a mais percebida em instituições hospitalares, com a cultura clã se posicionando em segundo lugar. Apenas um estudo (LOURENÇO *et al.*, 2017) divergiu, apresentando em seus resultados a prevalência da cultura de mercado, embora a cultura hierárquica estivesse com resultados bem próximos. Considerando as análises apresentadas, apresenta-se as hipóteses desta pesquisa, relacionadas às tipologias culturais de Cameron e Quinn (2011):

H1: A tipologia de cultura hierárquica predomina em ambientes hospitalares;

H2: Servidores da UFC e empregados da EBSEH possuem tipologia de cultura organizacional similar.

3 A EMPRESA BRASILEIRA DE SERVIÇOS HOSPITALARES – EBSEH

Por décadas, a gestão dos hospitais universitários sofreu estorvos por problemas de financiamento, especialmente quando passaram a agregar a assistência à saúde através do SUS ao desenvolvimento de suas atividades (ALBUQUERQUE, 2017). Para resolver os problemas levantados pelo Tribunal de Contas da União com relação à contratação irregular de pessoal pelos hospitais universitários, foi criada, em 2011, a EBSEH, por meio da Lei nº 12.550/11, como uma empresa pública, com personalidade jurídica de direito privado e patrimônio próprio, vinculada ao Ministério da Educação e Cultura, cujo regime de trabalho dos empregados é celetista e a sede está localizada em Brasília (KRÜGER; SOBIERANSKI; MORAES, 2020; ALBUQUERQUE, 2017; BARROS, 2014).

A criação da EBSEH se insere nos pressupostos de modernização da gestão pública e, mais especificamente, da modernização da gestão dos hospitais universitários brasileiros, tendo como pano de fundo o paradigma da administração pública gerencial, que, no Brasil, teve como ponto de partida o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, pensado por Bresser Pereira (KRÜGER; SOBIERANSKI; MORAES, 2020). Este plano propunha alterar a essência da administração pública brasileira, de burocrática em administração pública gerencial. A reforma do aparelho do Estado tinha a intenção de torná-lo menor, mais eficiente e mais voltado para o atendimento das demandas dos cidadãos (PESSOA, 2018; VIEIRA, 2016).

Um detalhe que provocou a rejeição de vários grupos à EBSEH – principalmente de servidores públicos que atuavam nos hospitais – foi a figura jurídica utilizada (empresa pública), e não uma autarquia (VIEIRA, 2016). A figura da empresa pública é utilizada para

exploração de atividade econômica que o governo tenha necessidade de exercer por motivos de contingência ou conveniência administrativa (DI PIETRO, 2017). Apesar da polêmica, o governo considerou que a figura da empresa pública – citando como um dos exemplos a realização de concursos onde os aprovados seriam contratados sob as regras da CLT – teria maior agilidade e flexibilidade processuais que uma autarquia (ALBUQUERQUE, 2017).

O fato de o modelo de gestão adotado pelas autarquias não condizer com a dinâmica de uma administração hospitalar (BARROS, 2014; PESSOA, 2018) é uma das justificativas para modelo de administração através dos contratos de gestão assinados com a EBSEH. Até o mês de abril de 2019, 50 (cinquenta) hospitais universitários, vinculados a 35 (trinta e cinco) universidades Federais, assinaram contrato com a empresa (EBSEH, 2020a).

Vieira (2016) chamou a atenção para o regime de pessoal permanente, regido pela CLT, que embora consoante à figura jurídica da empresa pública, poderia gerar preocupações no fato de que estes empregados públicos iriam coexistir com servidores estatutários estáveis, realizando funções semelhantes, porém com direitos, garantias, remuneração e carga horária diferenciadas. Isso implicará em um grande esforço organizacional para conduzir mudanças de comportamento dos atuais servidores, muitas vezes preocupados com o microcosmo comportamental das perdas e ganhos em todo este processo (BARROS, 2014).

4 METODOLOGIA

A pesquisa possui natureza quantitativa, pois os dados empíricos foram processados quantitativamente após uma coleta objetiva e um tratamento também objetivo (MERLIN; MERLIN, 2010). Em relação aos meios, utilizou-se um *survey*, visando entender qual a percepção dos servidores da UFC e dos empregados da EBSEH. O *survey* faz o levantamento junto às fontes primárias, usualmente via aplicação de questionários para grande quantidade de pessoas (MARTINS, 2007). Em relação aos fins, trata-se de uma pesquisa descritiva, já que descreve qual tipologia de cultura organizacional predomina na amostra analisada (GIL, 2009).

A população abrangeu o total de servidores da UFC e empregados da EBSEH que possuem lotação no Complexo Hospitalar da UFC, formado pelo Hospital Universitário Walter Cantídio e pela Maternidade Escola Assis Chateaubriand. Até março de 2019, o Complexo contava com 2.946 funcionários (EBSEH, 2019). Na tabela 01, segue a distribuição dos profissionais, por hospital e vínculo, com dados obtidos no sítio da MEAC.

Tabela 01 – Distribuição de servidores e empregados por hospital e vínculo.

Hospital	Servidores UFC	Empregados EBSEH	Totais
HUWC	671	1033	1704
MEAC	353	889	1242
Totais	1024	1922	2946

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados colhidos no sítio da MEAC (EBSEH, 2019)

O processo de coleta de dados foi realizado de forma eletrônica, nos meses de julho e agosto de 2019, através de um formulário do *Google forms*. Com autorização da Superintendência do Complexo Hospitalar, encaminhou-se o *link* a cada respondente, por e-mail, pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFC e Unidades de Comunicação Social dos hospitais. O *survey* utilizou o *Competing Value Model/CVM* (Modelo dos Valores Competitivos) de Cameron e Quinn (2011) através do instrumento OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*) para medir a cultura organizacional naquele momento. Este modelo foi traduzido por Santos (2000) para aplicação no Brasil, composto por 24 questões – cada uma das quatro tipologias culturais foi representada por seis questões – que através de uma escala de *Likert* de cinco pontos, com as alternativas: nunca ocorre (1 ponto); raramente ocorre (2 pontos); ocasionalmente ocorre (3 pontos); frequentemente ocorre (4 pontos); sempre ocorre (5 pontos).

Tratou-se estatisticamente os dados obtidos pelo *survey* através do *software Statistical Package for Social Sciences (SPSS®)*, obtendo-se um ranking das tipologias culturais do Complexo Hospitalar e por vínculo (UFC ou EBSEH), assim identificando a tipologia

dominante em cada uma destas instâncias, verificando a existência de correlações diretas ou indiretas entre as variáveis e em que intensidade acontecem.

Inicialmente, os dados passaram por análise estatística descritiva, para verificação das médias obtidas de cada dimensão de tipologia cultural de Cameron e Quinn (2011). Através da aplicação do Teste de *Kolmogorov-Smirnov*, buscou-se verificar a normalidade para todos os grupos de variáveis estudados. O teste analisa se os dados amostrais fazem parte de uma população específica de frequência, como a normal – distribuição testada neste trabalho. Em virtude de a amostra não apresentar distribuição normal, destaca-se que para o teste de diferença estatisticamente significativa entre as médias de cada tipologia, em cada grupo pesquisado, foi aplicado o teste não-paramétrico de Friedman (visto que os dados não atendiam aos requisitos dos testes paramétricos), para amostras dependentes (BRUNI, 2008).

Como verificou-se no Teste de Friedman a indicação de diferença significativa entre as distribuições, utilizou-se ainda o teste *post hoc*, que comparou as médias em pares, duas a duas, verificando quais tipologias de cultura organizacional de cada grupo diferem entre si (FIELD, 2009), e se há predominância de tipologias nos grupos observados.

Tendo em vista que há dois vínculos de colaboradores (UFC e EBSEH), realizou-se o teste de comparação de diferença significativa estatística dos resultados (não-paramétricos), para amostras independentes, comparando diferenças na média da tipologia cultural predominante entre os vínculos. Aplicou-se o teste de *Mann-Whitney*, pois segundo Field (2009), este teste é aplicado para testar diferenças entre duas condições (diferença entre a tipologia Clã de servidores UFC e empregados da EBSEH, por exemplo), com diferentes participantes em cada condição, ou seja, amostras independentes, como é o caso nesta situação, visto que, por exemplo, a média da tipologia Hierárquica de servidores foi obtida através de respostas de indivíduos diferentes que geraram a média da mesma tipologia em empregados da EBSEH.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

5.1 Descrição da Amostra

A pesquisa obteve 220 questionários respondidos. A maioria (64,09%) possui vínculo com a EBSEH (141 respostas), enquanto 35,91% detém vínculo com a UFC (79 respostas). Em relação aos hospitais, o HUWC teve 59,09% dos respondentes (130), enquanto a MEAC apresentou 40,91% das respostas (90). Os cargos foram divididos pela pesquisa em três áreas de atuação. A área Assistencial (que contém enfermeiros, técnicos em enfermagem, farmacêuticos e demais profissionais da saúde não-médicos) apresentou o maior percentual de respondentes (57,27%), seguida pela área Administrativa (33,64%) e pela área Médica (9,09%). O cargo com maior número de respostas foi o de enfermeiro (20,91%), acompanhado por assistentes administrativos (20,45%) e Técnicos em Enfermagem (14,09%). Quanto ao sexo dos profissionais, verificou-se maioria formada pelo sexo feminino (78,8%).

5.2. Identificação das tipologias de cultura organizacional do Complexo Hospitalar da UFC

Nesta subseção, serão apresentadas as médias das tipologias de cultura organizacional de servidores e empregados do Complexo Hospitalar. Neste estudo, a hipótese **H1** defende que a tipologia de cultura predominante no Complexo Hospitalar é a tipologia de cultura hierárquica, tendo como base os estudos anteriores arrolados no referencial teórico deste trabalho, que apontaram que instituições hospitalares apresentam predominância da cultura hierárquica (SILVA *et al.*, 2018; REIS, 2015; CRUZ E FERREIRA, 2015).

Na Tabela 02 é apresentada a estatística descritiva com o resultado das médias alcançadas em cada tipologia cultural no Complexo Hospitalar da UFC:

Tabela 02 – Estatística descritiva das médias das tipologias culturais do Complexo Hospitalar da UFC

Tipologias	Indicadores				
	Média	Desvio Padrão	Coef. de Variação	Mediana	Moda
Clã	3,48	0,87	25,07%	3,50	4,00 (22 repetições; 10,00%)
Inovativa	3,17	0,82	25,70%	3,17	3,33 (23 repetições; 10,45%)
Mercado	3,12	0,78	25,18%	3,17	3,67 (24 repetições; 10,91%)
Hierárquica	3,38	0,78	22,96%	3,33	4,00 (25 repetições; 11,36%)

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Observou-se que a Tipologia Clã apresentou a maior média (3,48). A mediana, medida estatística que segrega a amostra em 2 grupos com a mesma quantidade de observações, também apresentou seu maior valor observado nesta tipologia: 3,50. Portanto, significa dizer que para 110 indivíduos da amostra estudada, a tipologia clã alcançou o resultado de até 3,50, e para a outra metade da amostra, a medida resultou acima de 3,50. Já o menor coeficiente de variação, medida relativa de dispersão, calculada a partir da razão entre o desvio padrão e a média, alcançou menor resultado na Cultura Hierárquica, totalizando 22,96%, demonstrando menor dispersão da amostra.

Em seguida, foi aplicado o teste de *Kolmogorov-Smirnov*, verificando se os dados das variáveis se originam de uma distribuição normal. Realizaram-se testes com os dados em conjunto de ambos os hospitais, para ter a visão completa do Complexo Hospitalar. Assim, a hipótese nula (H_0) do Teste de K-S é que os dados do variável objeto de estudo se originam de uma distribuição normal. Já a hipótese alternativa (H_1) afirma que os dados do variável objeto de estudo não se originam de uma distribuição normal. Para decisão através desse teste, verifica-se o *p-value*: se o nível de significância do teste for $> 0,05$, falha-se em rejeitar a hipótese nula.

Tabela 03 – Teste de Kolmogorov-Smirnov para a distribuição das médias das culturas do Complexo Hospitalar

Indicadores	Tipologias				
	Clã	Inovativa	Mercado	Hierárquica	
N	220	220	220	220	
Parâmetros normais	Média	3,4833	3,1742	3,1159	3,3826
	Erro Desvio	0,8732	0,8158	0,7845	0,7767
Diferenças Mais Extremas	Absoluto	0,0830	0,0791	0,0723	0,0828
	Positivo	0,0452	0,0545	0,0560	0,0549
	Negativo	-0,0830	-0,0791	-0,0723	-0,0828
Estatística de teste	0,0830	0,0791	0,0723	0,0828	
Significância Sig. (2 extremidades)	0,0010	0,0020	0,0070	0,0010	
Sig exata (2 extremidades)	0,0912	0,1210	0,1908	0,0925	
Probabilidade de ponto	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

O resultado do *p-value* (Significância Sig.) é menor que 0,05 para todas as distribuições de médias das tipologias culturais, portanto, rejeita-se a hipótese nula e aceita-se a hipótese alternativa: os dados da variável não se originam de uma distribuição normal. Assim, a inferência estatística será realizada adiante através da aplicação de testes não-paramétricos.

Com o intuito de verificar se existe diferença estatisticamente significativa entre as tipologias de cultura organizacional do Complexo Hospitalar da UFC, utilizou-se o Teste de Friedman, teste não-paramétrico para comparação de médias de variáveis dependentes, conforme a tabela 04, a seguir:

Tabela 04 – Teste de Friedman: Postos de média por Tipologia de Cultura

Tipologia de Cultura	Postos de média	Item	Estatísticas de Teste
Clã	3,10	N	220
Inovativa	2,09	Qui-quadrado	115,0124
Mercado	2,07	df	3
Hierárquica	2,74	Significância Sig.	0,0000

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

A hipótese nula do Teste de Friedman afirma que as distribuições das variáveis testadas são as mesmas, não havendo diferenciação entre as médias das variáveis. A hipótese nula é rejeitada caso o *p-value* seja menor que 0,05.

Através do teste aplicado, verifica-se que os scores resultantes das médias das tipologias de cultura organizacional, [$X^2(3) = 115,0124$; $p < 0,05$], diferem estatisticamente de forma significativa. Portanto, com o nível de significância de 5%, há argumentos suficientes para rejeitar a hipótese nula.

Dessa forma, será aplicado, na sequência, o teste post hoc para comparação das médias em pares, para verificar quais dimensões de cultura organizacional diferem entre si. Cada linha da Tabela 05 testa a hipótese nula de que as distribuições são as mesmas, e, portanto, os pares de médias são iguais. Rejeita-se a hipótese nula caso o *p-value* ajustado (Sig. Aj.) apresente-se menor que 0,05:

Tabela 05 – Teste *post hoc*: comparações múltiplas de médias das tipologias culturais do Complexo

Amostr1 - Amostr2	Estatística de Teste	Std. Erro	Erro Estatística de Teste	Sig.	Sig. Aj.
Mecado-Inovativa	0,0160	0,1230	0,1290	0,8970	1,0000
Mercado-Hierárquica	-0,0666	0,1230	-5,4100	0,0000	0,0000
Mecado-Clã	1,0270	0,1230	8,4600	0,0000	0,0000
Inovativa-hierárquica	-0,0650	0,1230	-5,2810	0,0000	0,0000
Inovativa-Clã	1,0110	0,1230	8,2160	0,0000	0,0000
Hierárquica-Clã	0,3610	0,1230	2,9360	0,0000	0,0000

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Constatou-se que a média da dimensão Clã difere de forma significativa estatisticamente de todas as outras. A dimensão Hierárquica também difere das dimensões Mercado e Inovativa, que não por sua vez, não diferem entre si. **A hipótese H1 é rejeitada porque a tipologia clã é a predominante no Complexo Hospitalar da UFC**, apresentando a maior média (3,48) e diferindo de forma significativa das demais tipologias. O achado contraria parte da literatura, que aponta que instituições hospitalares costumam apresentar predomínio da tipologia de cultura hierárquica (SILVA *et al.*, 2018; REIS, 2015; CRUZ E FERREIRA, 2015).

5.3 Identificação das tipologias de cultura organizacional por vínculo de trabalho

Para Paz *et al.* (2020), é muito importante levar em conta as características da cultura organizacional e das subculturas ao pensar a implantação de políticas, diretrizes e programas em contextos de reestruturações organizacionais e modernizações. A implementação dos modelos de administração pública normalmente não está consolidada nas instituições – assim, em uma mesma organização é possível encontrar processos ultrapassados e práticas modernas de gestão de pessoas, provocando diferenciação na forma de funcionamento das organizações públicas (MATIAS-PEREIRA, 2007). Portanto, o estudo considerou importante investigar as tipologias de cultura predominantes entre os trabalhadores, por vínculo (UFC e EBSEH).

5.3.1 Identificação das tipologias de cultura organizacional dos servidores da UFC

A tabela 06 apresenta a estatística descritiva das médias da tipologia cultural decorrentes dos questionários aplicados aos indivíduos que possuem vínculo empregatício junto à Universidade Federal do Ceará. Para este grupo, há o total de 79 indivíduos.

Tabela 06 – Estatística descritiva das médias da tipologia cultural de servidores da UFC

Tipologias	Indicadores				
	Média	Desvio Padrão	Coef. de Variação	Mediana	Moda
Clã	3,46	0,99	28,49%	3,67	4,00 (8 repetições; 10,13%)
Inovativa	3,16	0,95	30,01%	3,17	3,33 (9 repetições; 11,39%)
Mercado	3,13	0,84	26,73%	3,17	3,67 (11 repetições; 13,92%)
Hierárquica	3,40	0,87	25,57%	3,50	4,00 (12 repetições; 15,19%)

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Para a amostra integrante do grupo de indivíduos com vínculo UFC, a tipologia Clã alcançou o maior *score* em relação à média (3,46), enquanto a tipologia de Mercado apresentou o menor índice, resultando em 3,13. Já a maior dispersão relativa dos dados foi observada na tipologia Inovativa, visto o coeficiente de variação de 30,01%. A tipologia Clã também apresentou a maior mediana para este grupo, com o valor de 3,67. Já a Tipologia Hierárquica, com média de 3,40, totalizou o segundo maior resultado do grupo. Para esta tipologia, destaca-se ainda que obteve a maior moda, 4,00, assim como a Tipologia Clã, no entanto, para a primeira, a nota repetiu-se em mais situações, 12 no total, ou em 15,19% dos dados.

Para utilização dos testes estatísticos adequados para verificação da significância da diferença entre as médias que indicam a o nível de adesão à cada tipologia cultural dos servidores da UFC, aplicou-se o teste de Teste de *Kolmogorov-Smirnov* para as variáveis. Assim, é verificado se os dados das variáveis originam-se de uma distribuição normal. A seguir, na Tabela 07, o resumo dos resultados do teste:

Tabela 07 – Teste de *Kolmogorov-Smirnov* para a distribuição das médias das tipologias de servidores

Indicadores	Tipologias				
	Clã	Inovativa	Mercado	Hierárquica	
N	79	79	79	79	
Parâmetros normais	Média	3,4641	3,1646	3,1329	3,3966
	Erro Desvio	0,9870	0,9498	0,8373	0,8686
Diferenças Mais Extremas	Absoluto	0,1221	0,0895	0,0925	0,1157
	Positivo	0,0635	0,0571	0,0580	0,0917
	Negativo	-0,1221	-0,0895	-0,0925	-0,1157
Estatística de teste	0,1221	0,0895	0,0925	0,1157	
Significância Sig. (2 extremidades)	0,0050	0,1850	0,0910	0,0110	
Sig exata (2 extremidades)	0,1746	0,5230	0,4801	0,2227	
Probabilidade de ponto	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Analisando o *p-value* (Significância Sig.), verifica-se que este apresenta-se maior que 0,05 para as Tipologias Inovativa e Mercado. Para estas, não se rejeita a hipótese nula, assumindo que os dados observados se originam de uma distribuição normal. Para as demais tipologias, o *p-value* é menor que 0,05, portanto, rejeita-se a hipótese nula e aceita-se a hipótese alternativa assumindo que os dados das variáveis não se originam de uma distribuição normal.

Dessa forma, como somente duas das variáveis do grupo dos servidores da UFC apresentam dados normalmente distribuídos, premissa necessária para aplicação de testes paramétricos, para a inferência estatística, a investigação seguirá com a aplicação de testes não-paramétricos. Com o intuito de verificar se existe diferença estatisticamente significativa entre as

tipologias de cultura organizacional da UFC, utilizou-se o Teste de Friedman, teste não-paramétrico para comparação de médias de variáveis dependentes, conforme a tabela 08:

Tabela 08 – Teste de Friedman: Postos de média por tipologia de cultura de servidores da UFC

Tipologia de Cultura	Postos de média	Item	Estatísticas de Teste
Clã	3,13	N	79
Inovativa	2,06	Qui-quadrado	42,9079
Mercado	2,11	df	3
Hierárquica	2,70	Significância Sig.	0,0000

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Pelo teste de Friedman, verifica-se que os *scores* resultantes das médias das tipologias de cultura organizacional, [$X^2(3) = 42,9079$; $p < 0,05$], diferem estatisticamente de forma significativa. Portanto, com o nível de significância de 5%, há argumentos suficientes para rejeitar a hipótese nula.

Dessa forma, será aplicado na sequência o teste *post hoc* para comparação das médias em pares, a fim de verificar quais tipologias de cultura organizacional dos servidores da UFC diferem entre si. Os resultados do teste resumem-se na Tabela 09, a seguir:

Tabela 09 – Teste post hoc: comparações múltiplas de médias das tipologias culturais da UFC

Amostr1 - Amostra2	Estatística de Teste	Std. Erro	Erro Estatística de Teste	Sig.	Sig. Aj.
Inovativa-Mercado	-0,0440	0,2050	-0,2160	0,8290	1,0000
Inovativa-Hierárquica	-0,6330	0,2050	-3,0810	0,0020	0,0120
Inovativa-Clã	1,0700	0,2050	5,2070	0,0000	0,0000
Mercado-Hierárquica	-0,5890	0,2050	-2,8650	0,0040	0,0250
Mercado-Clã	1,0250	0,2050	4,9920	0,0000	0,0000
Hierárquica-Clã	0,4370	0,2050	2,1260	0,0340	0,2010

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Cada linha da Tabela 09 testa a hipótese nula de que as distribuições são as mesmas, e, portanto, os pares de médias são iguais. Rejeita-se a hipótese nula caso o *p-value* ajustado (Sig. Aj.) apresente-se menor que 0,05. Dessa forma, verifica-se que a média da dimensão Clã difere de forma significativa estatisticamente das tipologias Inovativa e Mercado, mas não da Tipologia Hierárquica. Para a média da Tipologia Hierárquica, vale o mesmo: difere de forma significativa das tipologias Inovativa e Mercado, mas não da tipologia Clã.

Portanto, como a tipologia Clã e a Hierárquica apresentaram os maiores *scores* de médias, respectivamente nos valores de 3,46 e 3,40, e as mesmas não diferem entre si, mas diferem de forma significativa das médias das demais tipologias, **pode-se afirmar com nível de significância de 5% que as tipologias clã e hierárquica são predominantes em relação aos servidores do Complexo Hospitalar que possuem vínculo laboral junto à Universidade Federal do Ceará.**

5.3.2 Identificação das tipologias de cultura organizacional dos empregados da EBSEH

Dando prosseguimento à investigação das tipologias culturais do Complexo Hospitalar da UFC, é chegado o momento de observar somente os indivíduos da amostra do Complexo Hospitalar que possuem vínculo junto à Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares – EBSEH. Foi obtida a seguinte estatística descritiva em relação às médias das tipologias de cultura organizacional, para um *n* igual a 141, conforme a Tabela 10:

Tabela 10 – Estatística descritiva das médias das tipologias culturais da EBSEH

Tipologias	Indicadores				
	Média	Desvio Padrão	Coef. de Variação	Mediana	Moda
Clã	3,49	0,81	23,07%	3,50	4,00 (14 repetições; 9,93%)
Inovativa	3,18	0,73	23,08%	3,17	3,00 (15 repetições; 10,64%)
Mercado	3,11	0,76	24,35%	3,00	3,00 (16 repetições; 11,35%)
Hierárquica	3,37	0,72	21,43%	3,33	3,00 (19 repetições; 13,48%)

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Com média de 3,49, a tipologia Clã apresentou o maior resultado para este indicador, além de maior moda, 4,00, mas que se repetiu somente em 9,93% das observações. A tipologia Hierárquica apresentou o segundo maior *score* de média, com o total de 3,37, além da menor dispersão relativa de dados, com 21,43% de referente ao seu coeficiente de variação. A menor média foi observada na tipologia de Mercado, 3,11, que também apresentou a menor mediana, com o total de 3,00.

Para o teste de normalidade das variáveis de média das tipologias culturais da EBSEERH, utilizou-se o teste de Teste de *Kolmogorov-Smirnov*, conforme a Tabela 11:

Tabela 11 – Teste de *Kolmogorov-Smirnov* para a distribuição das médias das Tipologias culturais da EBSEERH

Indicadores		Tipologias			
		Clã	Inovativa	Mercado	Hierárquica
N		141	141	141	141
Parâmetros normais	Média	3,4941	3,1797	3,1064	3,3747
	Erro Desvio	0,8061	0,7338	0,7563	0,7232
Diferenças Mais Extremas	Absoluto	0,0744	0,0700	0,0782	0,0955
	Positivo	0,0524	0,0554	0,0782	0,0955
	Negativo	-0,0744	-0,0700	-0,0614	-0,0830
Estatística de teste		0,0744	0,0700	0,0782	0,0955
Significância Sig. (2 extremidades)		0,0540	0,0880	0,0350	0,0030
Sig exata (2 extremidades)		0,3963	0,4739	0,3375	0,1434
Probabilidade de ponto		0,0000	0,0000	0,0000	0,0000

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Analisando o *p-value* (Significância Sig.) resultante do teste, verifica-se que este apresenta-se maior que 0,05 para as Tipologias Clã e Inovativa. Portanto, para estas, não se rejeita a hipótese nula, assumindo que os dados observados se originam de uma distribuição normal. Para as tipologias Mercado e Hierárquica, o *p-value* é menor que 0,05, portanto, para estas, rejeita-se a hipótese nula e aceita-se a hipótese alternativa assumindo que os dados das variáveis não se originam de uma distribuição normal.

Assim, como somente duas das variáveis do grupo dos indivíduos com vínculo EBSEERH apresentam dados normalmente distribuídos, premissa necessária para aplicação de testes paramétricos, para a inferência estatística serão aplicados testes não-paramétricos. Para verificar se existe diferença estatisticamente significativa entre as tipologias de cultura organizacional da EBSEERH, utilizou-se o Teste de Friedman, conforme a Tabela 12:

Tabela 12 – Teste de Friedman: Postos de média por tipologia cultural da EBSE RH

Tipologia de Cultura	Postos de média	Item	Estatísticas de Teste
Clã	3,08	N	141
Inovativa	2,10	Qui-quadrado	72,5442
Mercado	2,05	df	3
Hierárquica	2,76	Significância Sig.	0,0000

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Através do teste, verifica-se que os *scores* resultantes das médias das tipologias de cultura organizacional, [$X^2(3)=72,5442$; $p < 0,05$], diferem estatisticamente de forma significativa. Portanto, rejeita-se a hipótese nula. Assim, será aplicado o teste *post hoc* para comparação das médias em pares, verificando quais tipologias do grupo com vínculo EBSE RH diferem entre si:

Tabela 13 – Teste post hoc: comparações múltiplas de médias das tipologias culturais da EBSE RH

Amostra1 - Amostra2	Estatística de Teste	Std. Erro	Erro Estatística de Teste	Sig.	Sig. Aj.
Mercado-Inovativa	0,0500	0,1540	0,0323	0,7470	1,0000
Mercado-Hierárquica	-0,7090	0,1540	-4,6130	0,0000	0,0000
Mercado-Clã	1,0280	0,1540	6,6880	0,0000	0,0000
Inovativa-Hierárquica	-0,0660	0,1540	-4,2900	0,0000	0,0000
Inovativa-Clã	0,9790	0,1540	6,3650	0,0000	0,0000
Hierárquica-Clã	0,3190	0,1540	2,0760	0,0380	0,2280

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Pela tabela 13, verifica-se que a média da dimensão Clã difere de forma significativa estatisticamente das tipologias de Mercado e Inovativa, mas não da tipologia Hierárquica, pois para esta comparação, a significância do teste totalizou 0,2280, ou seja, maior que 0,05. As médias das tipologias de Mercado e Inovativa, com *p-value* de 1,0000, também não diferem de forma significativa entre si.

Portanto, como a tipologia Clã e a Hierárquica apresentaram o maior *score* de médias, no total de 3,49 e 3,37, respectivamente e as elas não diferem estatisticamente de forma significativa, **pode-se afirmar que estas são as tipologias de cultura predominantes no Complexo Hospitalar da UFC, no que diz respeito aos indivíduos com vínculo EBSE RH.**

5.2.3 Comparando as percepções de tipologias culturais dos vínculos UFC e EBSE RH

Buscou-se ainda verificar se há diferença de forma significativa entre as tipologias culturais predominantes (clã e hierárquica, para as quais em ambos os grupos não houve diferença significativa entre as tipologias) para os indivíduos do grupo que possuem vínculo UFC com aquelas obtidas junto aos indivíduos do grupo da EBSE RH. Como já foi visto que nem todas as variáveis testadas (as médias, por tipologia) possuem distribuição normal, utilizou-se um teste não-paramétrico para a investigação. Por serem amostras independentes, já que os indivíduos que possuem vínculo à UFC não são os mesmos indivíduos que possuem vínculo institucional junto à EBSE RH, será aplicado o teste de *Mann-Whitney*, cujo resumo segue abaixo nas Tabelas 14 e 15:

Tabela 14 – Teste de Mann-Whitney - Postos de média para as tipologias Clã e Hierárquica, por vínculo

Tipologia	Vínculo	N	Soma de	
			Postos de média	Classificações
Clã	UFC	79	111,37	8798,00
	EBSERH	141	110,01	15512,00
	Total	220	-	-
Hierárquica	UFC	79	112,80	8911,00
	EBSERH	141	109,21	15399,00
	Total	220	-	-

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Tabela 15 – Teste de Mann-Whitney: Estatística de Teste

Estatísticas de Teste	Tipologias	
	Clã	Hierárquica
U de Mann-Whitney	5501,00	5388,00
Wilcoxon W	15512,00	15399,00
Z	-0,1516	-0,4018
Significância Sig. (2 extremidades)	0,8795	0,6878

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Analisando o *p-value* do teste aplicado (Significância Sig.), para ambas as tipologias, o mesmo totalizou maior que 0,05, falhando-se em rejeitar a hipótese nula. Assim, verifica-se que as médias ente as tipologias analisadas não diferem entre o grupo de indivíduos vinculados à UFC e o grupo de indivíduos vinculados às EBSEH. Portanto, o teste de *Mann-Whitney* mostrou que a tipologia Clã ($U = 5501,00$; $p > 0,05$) não apresenta diferença significativa entre os grupos. Também pode-se afirmar para a diferença de médias da tipologia Hierárquica ($U = 5388,00$; $p > 0,05$) entre os grupos UFC e EBSEH.

Portanto, para os indivíduos de ambos os vínculos institucionais, há a mesma predominância de tipologia cultural, na mesma intensidade: Clã e Hierárquica. **Os resultados confirmaram a hipótese H2 e permitem afirmar que, cinco anos após a implantação da EBSEH no Complexo Hospitalar da UFC, servidores da UFC e empregados da EBSEH possuem percepção de tipologia de cultura organizacional semelhante.**

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa objetivou caracterizar as tipologias de cultura organizacional de servidores da UFC e empregados da EBSEH do Complexo Hospitalar da Universidade Federal do Ceará. Através de um estudo de natureza quantitativa, utilizou-se o modelo *Competing Values Framework* (CVM), de Cameron e Quinn (2011), composto por quatro tipologias de cultura organizacional: hierárquica, clã, inovativa e de mercado. Para isso, contou com uma amostra de 220 servidores da UFC e empregados da EBSEH, de variados cargos.

A primeira hipótese (**H1**) levantada, de que a cultura hierárquica seria predominante nos hospitais, foi rejeitada porque os dados indicaram que a tipologia de cultura clã é predominante quando os hospitais são analisados em conjunto, diferindo de forma significativa estatisticamente de todas as outras.

Adicionalmente, a investigação verificou se servidores da UFC e empregados da EBSEH possuíam a mesma percepção de cultura organizacional. Os resultados apontaram que, em ambos os vínculos, a tipologia de cultura clã alcançou maior escore, se diferindo significativamente das culturas de mercado e inovativa, mas não da cultura hierárquica – esta e a cultura de clã são predominantes em ambos os vínculos. Estes resultados confirmaram a segunda hipótese (**H2**): servidores da UFC e empregados da EBSEH possuem percepção de tipologia de cultura organizacional semelhante.

Os achados podem indicar que, após cinco anos de administração do Complexo Hospitalar pela EBSEH – e apesar das resistências dos servidores da UFC à empresa pública – as culturas dos dois vínculos encontraram pontos em comum, saindo da total fragmentação e se encontrando na perspectiva de diferenciação – a perspectiva de integração cultural total entre os vínculos se encontraria distante em função de elementos díspares de seus regimes de trabalho (estabilidade, carga-horária, benefícios, entre outros). Esta conclusão pode ser investigada de forma aprofundada em estudo posterior, de forma qualitativa, com os profissionais dos dois vínculos, que poderiam relatar em entrevistas se foram percebidas mudanças na cultura organizacional após a implantação da EBSEH em direção a uma perspectiva de integração (ao menos nos procedimentos com os pacientes, relativos ao trabalho em si).

O presente estudo procurou contribuir para o mosaico formado por demais trabalhos sobre a criação da EBSEH e que também analisaram adesões de hospitais à nova empresa em outros estados, apresentando os efeitos da administração de autarquias por esta empresa pública. Os demais trabalhos consultados para esta pesquisa detectaram rejeição dos servidores à EBSEH, porém os resultados apontam que é possível ambos os vínculos trabalhem juntos, com impactos para a melhoria dos serviços oferecidos pelo SUS

Além disso, este estudo procurou contribuir junto às pesquisas quantitativas de Cultura Organizacional em Hospitais. O predomínio da cultura clã no Complexo Hospitalar contraria a literatura neste segmento, abrindo uma nova frente de estudos. As evidências encontradas contribuem, também, com subsídios para a gestão de pessoas dos hospitais da UFC.

Os resultados da pesquisa, porém, não podem ser generalizados para os demais hospitais universitários, visto que as estratégias para integração dos vínculos estatutário e celetista podem ter sido diferentes em cada caso. Outra limitação, encontrada em *surveys* sociais, é que nem todos os questionários enviados foram respondidos – o tamanho da amostra é um aspecto que limita os resultados do trabalho.

Tendo em vista a natureza diferenciada de perfil entre o HUWC e a MEAC, sugere-se que seja feito um estudo investigando se a administração da EBSEH provocou mudanças na tipologia cultural dos hospitais, buscando a integração cultural. Outra frente de estudos poderia ser feita junto aos grupos profissionais (áreas médica, assistencial e administrativa) tendo em vista se a EBSEH, acusada de trazer elementos de cultura de mercado, de fato conseguiu inseri-los na cultura dos profissionais – que pode ser feito de forma qualitativa com gestores e grupos focais com servidores federais e empregados EBSEH (juntos e separados) para maior aprofundamento dos elementos de cultura organizacionais dos hospitais.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, G. O. **O debate sobre a EBSEH em instâncias de controle social: um estudo exploratório.** 99f. Dissertação de mestrado. Universidade de Brasília: Brasília, 2017.

ALSAQQA, H. H. Avaliação dos perfis de cultura organizacional em hospitais da Faixa de Gaza. **Saúde e Sociedade [online]**. São Paulo, v. 29, n. 4, p. 1-13, 2020.

BARROS, A. R. C.; SOUZA NETO, J.; ORLANDI, T. R. C. Avaliação da Cultura Organizacional entre as Áreas de Desenvolvimento de Software e Operações. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 10, n. 3, p. 131-151, 2020.

BARROS, R. T. **Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares: uma análise sobre sua gestão no contexto institucional do Hospital das Clínicas da UFPE.** 157 f. Dissertação de mestrado. Universidade Federal de Pernambuco: Recife, 2014.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 (1988)**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm>. Acesso em: 05 mar. 2021.

_____. **Lei nº 12.550, de 15 de dezembro de 2011.** EBSEH. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/Lei/L12550.htm>. Brasília, 2011. Acesso em: 05 mar. 2021.

BRUNI, A. L. **Estatística aplicada à gestão empresarial.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

CAMERON, K.S.; QUINN, R. **Diagnosing and changing organizational culture.** 3. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2011.

CRUZ, S. G.; FERREIRA, M. M. F. Percepção de cultura organizacional e de gestão do conhecimento em hospitais com diferentes modelos de gestão. **Rev. Enf. Ref.** Coimbra, v. serIV, n. 5, p. 75-83, jun. 2015 .

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito administrativo.** 30. ed. rev. e ampl. Rio de Janeiro: Forense, 2017.

EBSEH (Brasil). Ministério da Educação. **Gestão de Pessoas: Maternidade Escola Assis Chateaubriand.** Disponível em: <<http://www2.EBSEH.gov.br/web/meac-UFC/gestao-de-pessoas>>. Acesso em: 18 jul 2019.

_____. Ministério da Educação. **Nossa história: Maternidade Escola Assis Chateaubriand.** Disponível em: < <http://www.EBSEH.gov.br/web/meac-UFC/nossa-historia>>. Acesso em: 20 jul 2020.

_____. Ministério da Educação. **Sobre os hospitais universitários federais.** Disponível em: < <http://EBSEH.gov.br/hospitais-universitarios-federais>>. Acesso em: 20 jul 2020a.

FIELD, A. **Descobrendo a estatística usando o SPSS.** 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FLAUSINO, V. S. **Cultura e poder na organização hospitalar: as relações de poder na implantação da EBSEH em um Hospital Universitário.** 137 f. Dissertação de mestrado. Uberlândia: Universidade Federal de Uberlândia, 2015.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4ed. São Paulo: Atlas, 2009.

HARTNELL, C.A.; OU, A.Y.; KINICKI, A. Organizational culture and organizational effectiveness: a meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. **Journal of Applied Psychology**, Arizona, v.96, n.4, p.677–694, 2011.

KRÜGER, T. R.; SOBIERANSKI, C. B.; MORAES, B. V. EBSEH no HU da UFSC: da resistência à gestão pela empresa. **Revista Katálysis [online]**. Florianópolis, v. 23, n. 01, p. 152-163, 2020.

LOURENÇO, P. J. F.; CARDOSO, I. M. M. M.; MATOS, F. R. N.; NODARI, C. H. Cultura organizacional e qualidade em serviços em instituição de saúde pública portuguesa. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 11, n. 4, p. 120-135, 2017.

MARTIN, J.; FROST, P. Jogos de guerra da cultura organizacional: a luta pelo domínio intelectual. In: CLEGG, S. et al. **Handbook de estudos organizacionais.** São Paulo: Atlas, 2012.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografias e dissertações.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de Gestão Pública Contemporânea.** São Paulo: Atlas, 2007.

MENDES, L.; CAVEDON, N. L. As culturas organizacionais territorializadas. **Revista de Ciências da Administração**, vol. 15, núm. 35, jan.-abr., 2013, pp. 108-123.

- MERLIN, Iria A. S.; MERLIN, Marian S. Composição de um Trabalho de Conclusão de Curso (TCC). In: BATISTA, Makilim N.; CAMPOS, Dinael C. (Coords.). **Metodologias de pesquisa em ciências: análises quantitativa e qualitativa**. Rio de Janeiro: LTC, 2010.
- PAIVA, L. E. B.; PIO, J. A.; FERRAZ, S. F. S. Tipologias da cultura organizacional no setor atacadista de confecção. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 10, n. 2, p. 141-155, 2016.
- PAZ, M. G. T.; FERNANDES, S. R. P.; CARNEIRO, L. L.; MELO, E. A. A. Bem-estar pessoal nas organizações e qualidade de vida organizacional: O papel mediador da cultura organizacional. **Revista de Administração Mackenzie**, v.21 n.1, p. 1–37, 2020.
- PESSOA, C. M. **Cultura organizacional e condições de trabalho: impactos da contratualização de um hospital universitário com a EBSEH**. 80 f. Dissertação de mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Norte: Natal, 2018.
- PIRES, J. C. S.; MACEDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**. v.40, n.1, pp.81-104, 2006.
- REIS, Isabella do Couto. **Cultura organizacional e comprometimento no trabalho em hospitais públicos de Minas Gerais**. 152 f. Dissertação de mestrado. Universidade de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2015.
- SANTOS, N. M. B. F. **Cultura organizacional e desempenho: pesquisa, teoria e aplicação**. São Paulo: Stiliano, 2000.
- SENHORAS, E. M. A cultura na organização hospitalar e as políticas culturais de coordenação de comunicação e aprendizagem. **RECIIS. Revista eletrônica de comunicação, informação & inovação em saúde**, v. 1, p. 45-55, 2007.
- SILVA, J. T. M.; COUTO E MELO, J. M.; CHIANCA, T. C. M.; DIAS, A. T. Relations between actual and desired culture on health organizations: a competing values framework dimension's approach. **RAHIS – Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde**, v. 15, n. 1, pp. 127 – 142, jan./mar. 2018.
- SILVA, L. P.; CASTRO, M. A. R.; DOS-SANTOS, M. G. Influência da Cultura Organizacional Mediada pelo Assédio Moral na Satisfação no Trabalho. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 22, n. 2, p. 249-270, abr. 2018.
- TEIXEIRA, E. H. A (in)suficiência de recursos descentralizados pela EBSEH ao Hospital Universitário da UFJF após a adesão da gestão compartilhada. In: XV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU, 2015, Mar Del Plata – Argentina. **Anais...** Florianópolis: UFSC, 2016.
- UFC. **Portal da UFC: consuni aprova contratação de estatal para gestão do complexo hospitalar da UFC**, 2013. Disponível em: <<http://www.UFC.br/noticias/noticias-de-2013/4433-consuni-aprova-contratacao-de-estatal-para-gestao-do-complexo-hospitalar-da-UFC>>. Acesso em: 20 nov 2019.
- WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK J. R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.
- VIEIRA, K. R. Uma revisão bibliográfica acerca da gestão de hospitais universitários federais após o advento da EBSEH. **Revista Brasileira de Administração Política**. v. 9, n.1, p. 157-178, 2016.