



**V SINGEP**

**Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade**  
**International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability**

ISSN: 2317 - 8302

## **Adesão a inovações gerenciais nos hospitais universitários: Um choque de gestão**

**MARIANA SANTOS DA SILVA**

UFAL - Universidade Federal de Alagoas

mariana.silva@hu.ufal.br



**V SINGEP**

**Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade**  
**International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability**

ISSN: 2317 - 8302

## **ADESÃO A INOVAÇÕES GERENCIAIS NOS HOSPITAIS UNIVERSITÁRIOS: UM CHOQUE DE GESTÃO.**

### **Resumo**

Os hospitais universitários federais estão a passar por uma série de reestruturações organizacionais. Com a adesão à empresa pública EBSEH são introduzidas inovações a fim de construir um modelo organizacional baseado na gestão por resultados. Amplamente defendida pelos paradigmas da nova gestão pública, a gestão baseada em resultados apresenta modelos gerenciais da iniciativa privada e é implementada nos hospitais através de uma “reengenharia” ou “choque de gestão” que envolve a flexibilização da administração por meio de transformações em sua estrutura, servidor e gestão. Sendo assim, este artigo se propõe a analisar a forma como estas inovações foram introduzidas nos hospitais. Foi realizado um levantamento bibliográfico sobre alguns aspectos da administração gerencial em comparação com os dados que apresentam as características do novo modelo de gestão dos hospitais sob a direção da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares. Os dados foram analisados, e então realizada uma comparação entre o modelo anterior e posterior às mudanças realizadas pelo Ministério da Educação. O resultado sugere que o modelo anterior converge para os pressupostos do modelo burocrático, enquanto as inovações estão associadas ao modelo da nova gestão pública.

**Palavras-chave:** nova gestão pública, resultados, Ebserh.

### **Abstract**

Federal university hospitals are undergoing a series of organizational restructuring. With the accession to the public company Ebserh innovations are introduced in order to build an organizational model based on results by management. Widely supported by the paradigms of the new public management, results-based management presents management models of private initiative and is implemented in hospitals through a "re-engineering" or "management shock" which involves easing administration through changes in its structure, server and management. Thus, this article aims to analyze how these innovations were introduced in hospitals. A literature review was conducted on some aspects of managerial administration compared with data showing the characteristics of the new model of management of hospitals under the direction of the Brazilian Hospital Services. The data were analyzed, and then performed a comparison between the previous and subsequent model to changes made by the Ministry of Education. The result suggests that the previous model converges to the assumptions of the bureaucratic model, while innovations are associated with the model of the new public management.

**Keywords:** new public management, results, Ebserh.



## **1 Introdução**

Com a adesão à empresa pública EBSEH, os hospitais universitários vêm passando por um processo de reformulação de suas características estruturais e gerenciais. A empresa criada por meio da lei 12.550 de 2011 apresenta inovações para o setor da saúde, principalmente para os hospitais que não conheciam exigências em nível de desempenho e resultados, e que após a assinatura do contrato de gestão (ferramenta utilizada para gerir a contratualização em suas relações e no controle dos resultados) entre a empresa pública e a universidade, passaram a planejar suas atividades tendo de repensá-las, pois agora são adotados planos de trabalho, com definições de metas e formação de equipes executoras. Além da implementação de uma avaliação da participação do funcionário colaborador, com base na medição de suas responsabilidades. Ambas as ações convergem para uma posterior análise das competências dos funcionários e suas necessidades de capacitação, por meio da gestão de desempenho por competências. Estas são algumas das inovações gerenciais trazidas com o objetivo de alcançar resultados preestabelecidos em contrato.

Este formato de gestão busca adicionar aos hospitais universitários algumas práticas adotadas pelo modelo de administração gerencial, que nasceu durante as reformas administrativas e influenciou o Brasil principalmente a partir dos anos 90, durante o governo de Fernando Henrique Cardoso, por meio de seu ministro da fazenda, Luiz Carlos Bresser. O objetivo do pacote de mudanças é reestruturar estas instituições de saúde que há tempos passam por dificuldades de recursos financeiro e humano. Traçando assim, junto ao REHUF (programa de reestruturação dos hospitais universitários), ações de contratação de pessoal e de direcionamento de recursos orçamentários e financeiros para os hospitais.

O objetivo deste artigo é analisar as inovações implementadas nos hospitais, e a forma como estas foram implantadas, que se assemelha ao método utilizado pelo governo de Minas Gerais no seu então chamado Choque de Gestão, que faz uso de modelos gerenciais da iniciativa privada, contemplando os pressupostos da nova administração pública.

## **2 Referencial Teórico**

O choque de gestão pode ser definido como um processo de reengenharia (Moreira, 2007), “a reengenharia é a reconcepção fundamental e o reprojeto radical dos processos empresariais para se obter ganhos dramáticos nos indicadores de desempenho da empresa: custo, qualidade, serviço e resultados (Gonçalves, 1994, citado em, Hammer e Champy, 1993). E é exatamente neste contexto empresarial que esta ferramenta é adotada pela nova gestão pública. Redefinir processos visando à diminuição de gastos e mantendo a excelência em prestação de serviços ao cidadão faz parte do novo paradigma da administração pública sob o modelo gerencial.

O modelo gerencial nasce da necessidade despertada pela administração pública de livrar-se dos modelos patrimonialista e burocrático de gestão, os quais até hoje permeiam entre nós, pois ainda são fortes suas características, tais como o nepotismo e a corrupção (aspectos de ascendência patrimonialista). Quanto à burocracia, não há que se falar em supressão, pois esta está extremamente viva na administração pública, como uma forma inteligente e necessária para lidar com o seu aparato. O que a administração gerencial busca é uma flexibilização desta burocracia por meio de métodos de operacionalização menos automatizados. Conforme Paula (2005), o que se tem hoje é uma “burocracia flexível”, com características burocráticas que apenas são adaptadas às necessidades de flexibilização.

Este modelo absorvido durante a reforma do Estado apresenta uma aproximação da gestão pública aos métodos gerenciais da gestão privada, uma das formas de aproximar o



governo ao mercado. Pois, entre os princípios citados por Osborne e Gaebler (1995, citado em Paula, 2005) na reinvenção do governo, está a necessidade de competição na prestação de serviços e a orientação para o mercado. A reforma defende a não intervenção do Estado no mercado, ou seja, os proprietários dos recursos econômicos ditam as regras da economia do país. Mas ao mesmo tempo também defende e entrega parte de seu patrimônio à iniciativa privada, sustentando a ideia do Estado mínimo para a redução de gastos públicos e enxugamento da máquina estatal.

Conforme Pereira & Araújo (2012), o choque de gestão é “um processo de reforma que tem como modelo a gestão privada, no qual se faz uso das técnicas de planejamento e dos critérios permanentes de avaliação de resultados, tanto institucionais quanto pessoais, entre outros elementos”.

Nada mais é do que um pacote de reformas nos moldes das empresas privadas. Palavras como desempenho, resultado, eficiência, competência, indicador, e a própria reengenharia são agora utilizadas também no âmbito público. O movimento reinventando o governo, nascido nos EUA, com a crítica das organizações burocráticas, a disseminação da cultura *management* e os modismos gerenciais (Paula, 2005), contribui para a disseminação deste pacote de reformas que “ênfatiza predominantemente a eficiência governamental em detrimento dos aspectos sociopolíticos” (Paula, 2005, p.53).

Segundo Paula (2005), este movimento está diretamente relacionado com a cultura do *management*. Nesta época, os “gurus” da administração estão a construir teorias sobre empreendedorismo, inovações e criações do homem em seu ambiente de trabalho, e uma das ressignificações sofridas no âmbito público diz respeito ao conceito de cidadão-cliente - dar ao cidadão o mesmo tratamento dispensado ao cliente em empresas privadas, no que cabe à preocupação com a excelência dos serviços prestados. Os modismos gerenciais são, por Paula, abordados como panaceias que não se aplicam às necessidades do setor público. “No setor público as metas governamentais são estabelecidas por políticos e critérios de sucesso relativos: as metas não são reduzidas a lucros e perdas” (Farnham e Horton, 1992, citados em Paula, 2005, p.84).

Conforme Gaetani (2005):

dentre as macroorientações estabelecidas pelo plano diretor estão: introduzir no governo alguns dos parâmetros de trabalho próprios do setor privado como a própria lógica de resultados; reduzir o Estado empreendedor, por meio de privatização, e transferência de funções executivas de interesses sociais — quando não disser respeito às atividades exclusivas do Estado — por meio de instrumentos de contratualização.

O serviço de saúde está entre as atividades não exclusivas do Estado, e há muito vem sendo bombardeado por práticas privatistas, conhecidas como *mix* publico-privado. Na ordem das reformas promovidas pelo governo, são convencionados meios para obtenção de recursos que sustentem as instituições públicas de saúde. O modelo de gestão por resultados é então, amplamente valorizado e uma gama de indicadores passa a ser adotada dentro destas organizações. O acúmulo de riqueza torna-se uma das preocupações dos administradores, desenvolver meios de venda de serviços e pactuar contratos de parcerias torna-se algo comum, visto como alternativa de sobrevivência para estas instituições com altos déficits financeiros.

O alcance de resultados é delineado por meio do planejamento estratégico, no qual se definem os objetivos a serem atingidos, e entre outros aspectos estão as competências necessárias para o bom desempenho das atividades e o cumprimento de metas, estando estes resultados acordados em cláusulas contratuais que estabelecem a implementação de sistema



de gestão único (contrato EBSEERH), com geração de indicadores quantitativos e qualitativos para o estabelecimento de metas.

Segundo Faro (2010):

as competências, conjuntos de entregas expressas por meio de comportamentos, conhecimentos, habilidades e atitudes, deveriam contemplar os requerimentos necessários e desejados para o perfil de um novo servidor público: mais focado em resultados, que vê o cidadão como um cliente de seus serviços e que trabalha bem em equipe para a melhoria do desempenho.

A EBSEERH reuniu todas as ferramentas necessárias para dar “o seu choque de gestão” nos hospitais universitários, com inovações em níveis estruturais, de sistemas de informação, redesenho de processos organizacionais e contratualização de resultados. As inovações fazem parte de uma proposta de mudanças e marcam a inserção destes hospitais em uma administração considerada como gerencial. Conforme Magalhães (2015, p.557), a “Administração Pública Gerencial é orientada para o cidadão e para se conseguir resultados, além de utilizar o contrato de gestão para controlar os gestores públicos”.

Gomes (2009) entende por gestão por resultados:

o estabelecimento dos resultados desejados, a partir da tradução dos objetivos de governo; prescreve o monitoramento e a avaliação do desempenho da organização ou da política pública a partir do alcance desses resultados; e retro-alimenta o sistema de gestão, propiciando ações corretivas.

E é assim que vem acontecendo na gestão por resultados estabelecida pela EBSEERH: atividades e metas são definidas com base no plano diretor estratégico organizacional e posteriormente as mesmas são validadas e avaliadas para que o desempenho dos envolvidos possa ser medido e as ações corretivas possam ser realizadas, gerando um novo ciclo em busca de melhorias nos processos. A “reengenharia” dos hospitais é realizada por meio de empresa pública criada com um formato totalmente distinto do que estava posto nos hospitais. São formas jurídica, de gestão e contratação distintas das existentes quando estas instituições eram gerenciadas pelas universidades.

### **3 Análise dos Dados**

A composição da empresa será relatada por etapas, o que envolve sua formação jurídica, o meio utilizado para sua contratação, a formação de seu corpo de empregados, a estrutura organizacional (organograma) e seus modelos gerenciais. Será feita uma explanação com base em leis e diretrizes apontadas pela empresa por meio dos documentos da estrutura organizacional e plano de desenvolvimento de competências publicado no site da mesma, e por meio da lei 12.550/2011 e decreto 200/1967, além de aspectos do contrato de gestão também retirado do site da empresa.

Com a lei 12.550 de 2011 o poder executivo fica autorizado a criar empresa pública unipessoal, na forma definida no inciso II do art. 5º do Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967. A criação da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSEERH) integra um conjunto de ações empreendidas pelo Governo Federal no sentido de recuperar os hospitais vinculados às universidades federais. A empresa é vinculada ao Ministério da Educação. Com isso, esta passa a ser o órgão do MEC responsável pela gestão do Programa de Reestruturação dos Hospitais Universitários (REHUF)<sup>1</sup>.

Por meio de contrato firmado com as universidades federais que assim optarem, a EBSEERH atuará no sentido de modernizar a gestão dos hospitais universitários federais. O contrato está amparado no artigo 6º da lei 12.550: a EBSEERH, respeitado o princípio da autonomia universitária, poderá prestar os serviços relacionados às suas competências



mediante contrato com as instituições federais de ensino ou instituições congêneres. A decisão pela contratação cabe a cada universidade, no âmbito de sua autonomia. São contratos de gestão especial gratuita, celebrados entre a universidade e a empresa.

O contrato entre a EBSEH e cada instituição deverá conter as obrigações dos signatários, as metas de desempenho, indicadores e prazos de execução e a sistemática para o acompanhamento e avaliação das metas estabelecidas. Os contratos trazem cláusula que trata da implementação de sistema de gestão único, com geração de indicadores quantitativos e qualitativos para o estabelecimento de metas.

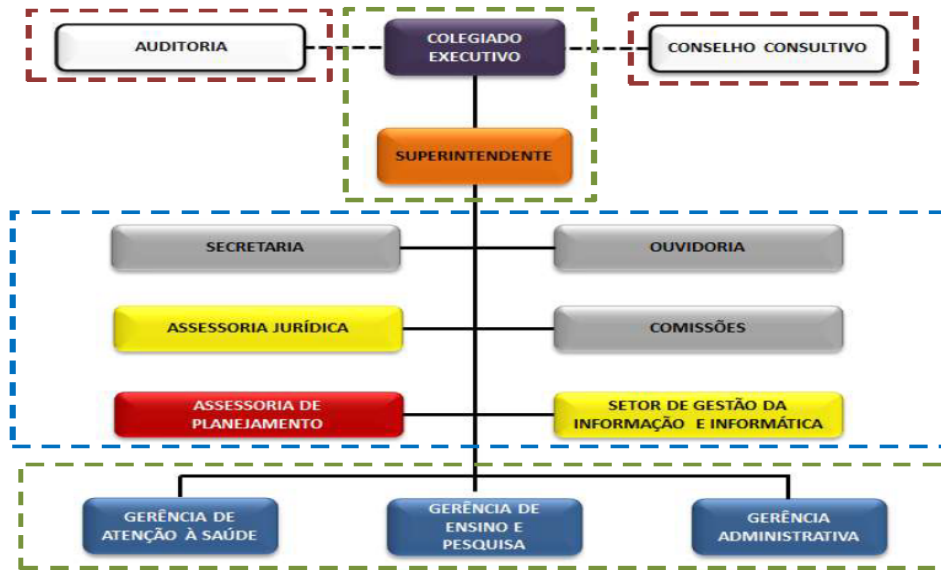
Conforme o artigo 10º da lei 12.550, o regime de pessoal permanente da EBSEH será o da consolidação das leis do trabalho - CLT, e legislação complementar, condicionada a contratação à prévia aprovação em concurso público de provas ou de provas e títulos, observada as normas específicas editadas pelo Conselho de Administração. O artigo 11º da referida lei declara que: fica a EBSEH, para fins de sua implantação, autorizada a contratar, mediante processo seletivo simplificado, pessoal técnico e administrativo por tempo determinado.

A empresa possui o programa Crescer com Competência, que adota o modelo gerencial de gestão de desempenho por competências. A sistemática implementada é voltada para o desenvolvimento das competências individuais dos colaboradores, visando assim alcançar resultados organizacionais e atender às necessidades dos usuários dos serviços de saúde. As fases do processo de avaliação do programa inclui o estabelecimento de expectativas e metas pactuadas entre a chefia e equipe (resultados esperados). Isso requer que todos os envolvidos tenham claro quais são os resultados esperados, os comportamentos desejados ou padrões estabelecidos, permitindo que o indivíduo verifique a possibilidade de realizar o proposto e quais os recursos necessários (ODELIUS, 2010)<sup>ii</sup>.

A empresa adota também o desenvolvimento de um plano diretor estratégico baseado no modelo do hospital Sírio Libanês, por meio de uma parceria que a mesma possui com este hospital. Além da utilização dos sistemas de informação AGHU, criado em 2009 com o REHUF, mas amplamente utilizado a partir da adesão à EBSEH.

A estrutura organizacional proposta para os hospitais que constituirão o sistema EBSEH parte de diversos pressupostos. O principal deles diz respeito ao alinhamento com a estrutura prevista para a sede da Empresa, de modo a assegurar coerência entre os objetivos, processos de trabalho e a coordenação entre as instâncias e as pessoas que vão desempenhar as tarefas. No caso dos hospitais, a formulação da estrutura levou em conta a necessidade de fortalecimento do núcleo operacional, que corresponde ao bloco no qual acontecem os processos de trabalho finalísticos, que produzem e entregam os resultados finais do serviço. No núcleo operacional estão situados os setores e unidades, órgãos que facilitam a coordenação das atividades finalísticas que permitirão a prestação de serviços assistenciais no hospital. Na linha intermediária, encontram-se as divisões, órgãos que estabelecem a integração horizontal (entre os processos finalísticos, e entre estes e os de suporte) e a integração vertical (entre o nível operacional e de suporte e a cúpula). Na cúpula, encontram-se as gerências que, em conjunto com os demais órgãos da estrutura de governança, correspondem a instâncias decisórias e deliberativas do hospital<sup>iii</sup>.

Abaixo, os modelos da Estrutura Básica e da Gerência Administrativa:



Legenda:

- Estrutura de governança
- Estrutura de apoio à gestão
- Estrutura de controle e fiscalização

Figura 1: Estrutura organizacional básica dos HUs sob gestão da EBSEH.  
Fonte: ebserh.gov.br (2016)

### GERÊNCIA ADMINISTRATIVA

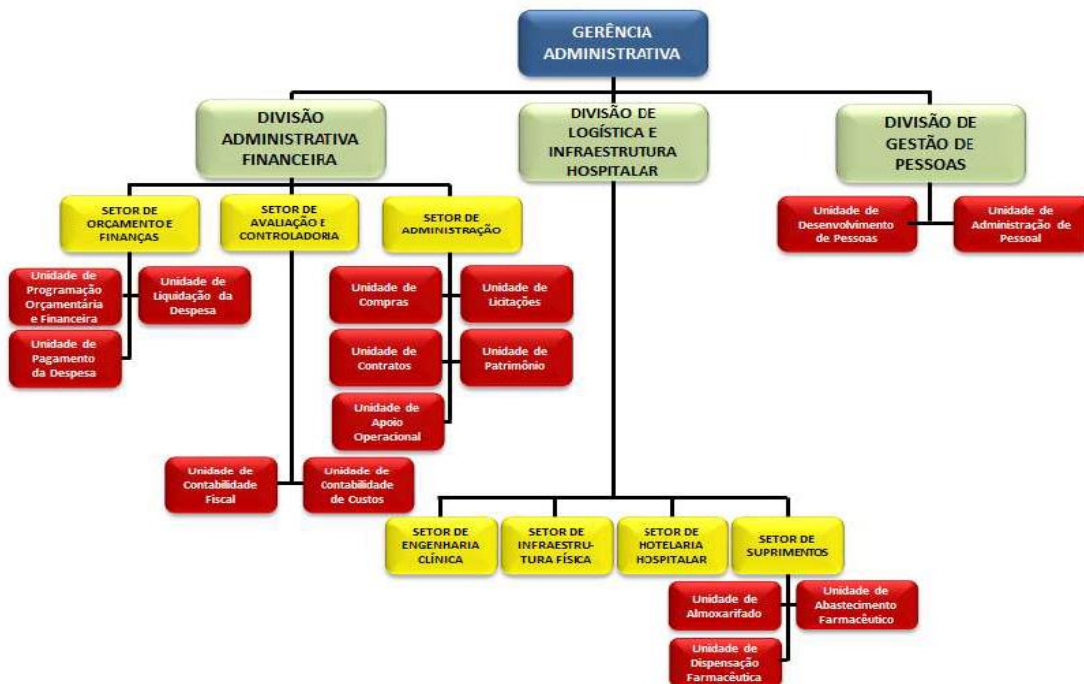


Figura 2: Estrutura organizacional da gerência administrativa dos HUs sob gestão da EBSEH.  
Fonte: ebserh.gov.br (2016).



#### 4 Análise dos resultados

Com vistas a reorganizar os hospitais universitários, o Estado por meio de seu Ministério da Educação, implantou uma série de inovações gerenciais a partir de uma reestruturação organizacional que se utiliza de um aparato voltado para a construção de resultados.

Abaixo, um quadro resumo das características da instituição antes e após a adesão à Empresa Pública EBSEH: o antes e o depois se assemelham, respectivamente, aos modelos burocrático e gerencial da administração pública. Sendo o modelo gerencial representado pelas inovações inseridas com a adesão.

Características	Modelo Burocrático	Modelo Gerencial
Estrutura da Administração	Órgão de apoio da autarquia universitária gerenciado pela Universidade.	Órgão de apoio da autarquia universitária gerenciado por Empresa Pública de direito privado.
Regime Jurídico do Trabalhador	Servidor público sob regime estatutário.	Empregado público sob regime celetista, com possibilidades de contratações por tempo determinado. Servidores públicos já atuantes quando do contrato terão de ser cedidos para atuarem conforme regra da empresa cessionária.
Forma de vinculação à Universidade	Vinculação direta à autarquia universitária.	Vinculação à Universidade por meio de contrato de gestão com definição de metas de desempenho e indicadores.
Estrutura Organizacional	Estrutura de Governança apenas com funções de direção.	Estrutura de Governança com funções de gerência, divisão, setor e unidade; Estrutura de Apoio à gestão; Estrutura de Controle e Fiscalização.
Modelos de Gestão	-	Gestão de desempenho por competências, com atendimento a metas e indicadores. Utilização de sistema de informação hospitalar padrão (AGHU) e construção de plano diretor estratégico.

Quadro 1: Características dos Modelos Burocrático e Gerencial dos Hospitais Universitários





Um dos primeiros passos dados pela sede da EBSEERH após a adesão da universidade à empresa é o desenvolvimento do plano diretor estratégico, definindo-se diretrizes para a revisão dos processos de trabalho e o desenvolvimento dos recursos humanos, que permita dentre outros aspectos, a identificação de indicadores de desempenho institucionais, destinados à mensuração de resultados.

A assinatura de um contrato de gestão é outro passo a ser dado para que a empresa adquira a gestão plena da instituição hospitalar, ficando estabelecido em suas cláusulas medidas de desempenho com definição de indicadores a serem atendidos pelos gestores. Daí a implantação de modelos gerenciais que viabilizem as novas intenções, como a gestão de desempenho por competências, com definição de metas a serem validadas pela sede e monitoradas pelos supervisores das equipes de colaboradores. Além da reestruturação organizacional, agora formada por gerências e equipes de governança definidas oficialmente. Conforme literatura, estes contratos representam formas de contratualização de relações e de controle (com ênfase nos resultados).

Outra característica abordada é a da empresa pública pertencer a um regime jurídico de direito privado, situação já bem comum entre os órgãos criados pelo governo, e que têm entre um de seus aspectos a aproximação ao modelo privado de administração, o que leva seus funcionários a serem regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho. As mudanças nas contratações vêm a corroborar com as novas práticas gerenciais, uma vez que a falta de estabilidade dos empregados celetistas provoca nos mesmos um esforço maior pela busca do atingimento das metas estabelecidas pela organização.

## **5 Considerações Finais**

A abordagem gerencial privada trazida pela nova administração pública enfatiza como modelo eficiente de gestão aquele que prima pelo alcance de resultados. Estes, na administração pública, vêm acompanhados por medidas de desempenho com definição de metas a serem atingidas com base em formas de mensuração por indicadores e responsabilidades realizadas. A gestão é responsável pelo estabelecimento dos indicadores que irá utilizar para cumprir estas metas e avaliarem o grau de realização das mesmas.

No caso da EBSEERH, a gestão de desempenho é combinada à análise das competências necessárias e fundamentais aos colaboradores que compõem a equipe de execução das atividades, com isso faz-se uma avaliação quanto às necessidades de capacitação dos funcionários. A mesma ferramenta também é utilizada para permitir a progressão de seus empregados com base nas notas que os mesmos recebem quando monitorados por seus chefes, responsáveis pelas equipes.

O governo realizou uma série de reformulações com a criação da empresa e para atingir seus objetivos de reforma envolveu uma transformação em todos os aspectos organizacionais, com a adoção de novos métodos convergiu-se para a aceção da nova gestão pública ou gerencialismo como forma de alinhar e direcionar seus esforços junto aos hospitais e assim atingir seus objetivos de produtividade.

A empresa centraliza na sede modelos unificados de gestão a serem aplicados nos hospitais e descentraliza as decisões em suas filiais, com o estabelecimento claro dos níveis de gestão por meio de seu organograma, que delinea a estrutura organizacional; e passando para os colaboradores um poder de decisão que os torna partícipes de equipes, trabalhando estes, motivados a atingir os objetivos organizacionais estabelecidos.

Paradigmas do setor privado são utilizados para realizar o “choque de gestão” nos hospitais universitários e um formato de gestão idealizado externamente é utilizado na tentativa de reorganização de seus processos organizacionais.



## Referências

- André, M. A. (1999). A efetividade dos contratos de gestão na reforma do Estado. *Revista de Administração de Empresas*, n.3, p.42-52.
- Araújo, P. G. & Pereira, J. R. (2012). Análise da aplicabilidade do modelo gerencial na administração municipal. *Rev. Adm. Pública* — Rio de Janeiro 46(5):1179-199.
- Abrucio, F. L. (1997). O impacto do modelo gerencial na administração pública. *Cadernos ENAP*; n.10.
- Brulon, A., Ohayon, P. & Rosenberg, G. (2012). A reforma gerencial brasileira em questão: contribuições para um projeto em construção. *Revista do Serviço Público*, 63(3), p.265-284.
- Corrêa, I. M.(2007). Planejamento estratégico e gestão pública por resultados no processo de reforma administrativa do estado de Minas Gerais, *Revista de Administração Pública*,41(3), 487-504.
- Decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967*. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Recuperado em 04, setembro, 2016, de [http://planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/Del0200.htm](http://planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del0200.htm).
- Estrutura organizacional dos hospitais sob gestão da EBSEH: diretrizes técnicas. Versão 1.0, (2013, março). Recuperado em 26 agosto, 2016 de [http://ebserh.gov.br/documents/222346/866032/EBSEH\\_Estrutura+Organizacional+dos+HUs+sob+gest%C3%A3o+da+EBSEH.pdf](http://ebserh.gov.br/documents/222346/866032/EBSEH_Estrutura+Organizacional+dos+HUs+sob+gest%C3%A3o+da+EBSEH.pdf)
- Faro, E. S. C. (2010). A construção do novo modelo de gestão do desempenho por competências no governo do estado de Minas Gerais: etapas, metodologia e fatores críticos para o sucesso da implementação. In: III Congresso Consad de Gestão Pública. Anais. Brasília: Consad.
- Gaetani, F. (2005). *Public management constitutional reforms in modern Brazil 1930-1998*. Tese (Doutorado). London School of Economics and Political Science, University of London, London.
- Garces, A.; Silveira, J. P. (2002). Gestão pública orientada para resultados no Brasil. *Revista do Serviço Público*, ano 53, n. 4.
- Gomes, R. M. (2014). Redes de Atenção à Saúde do SUS: 25 anos de uma contradição fundamental entre a Organização Necessária e a Organização Atual *Saúde Debate*, 38(103), p. 938-952.
- Gonçalves, J. E. L. (1994). Reengenharia: um guia de referência para o executivo. *Revista de Administração de Empresas*, 34(4), p. 23-30.
- Lei 12.550, de 15 de dezembro de 2011*. Autoriza o Poder Executivo a criar a empresa pública denominada Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares - EBSEH; acrescenta dispositivos



V SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade

International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

ao Decreto-Lei nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940 - Código Penal; e dá outras providências. Recuperado em 04 setembro, 2016, de [http://www.planalto.gov.br/CCIVIL\\_03/\\_Ato2011-2014/2011/Lei/L12550.htm](http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/_Ato2011-2014/2011/Lei/L12550.htm).

Magalhães, M. V. B. (2015). Reformas de estado e administrativas na Bahia nos anos 1991 a2014: alguns elementos e comparação. *Gestão & Planejamento*, 16(3), p. 550-565.

Paula, A. P. P. (2005). *Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea*. Rio de Janeiro: FGV.

Sodré, F., Littike, D., Drago, L. M. B. & Perim, M. C. M. (2013). Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares: um novo modelo de gestão?. *Serviço Social e Sociedade*, v.114.

---

<sup>i</sup> Disponível em: <ebserh.gov.br> Acesso em ago.2016.

<sup>ii</sup> Plano de desenvolvimento de competências. PDC 2014. EBSEH. Brasília, DF. Coordenadoria de desenvolvimento de pessoas. Diretoria de Gestão de Pessoas.

<sup>iii</sup> Estrutura organizacional dos hospitais sob gestão da EBSEH: diretrizes técnicas. Versão 1.0, março 2013.