

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO – MPA**

MARIA DAS DORES SANTOS DE AQUINO

**CONFLITOS DECORRENTES DA
COEXISTÊNCIA DOS REGIMES JURÍDICOS
ESTATUTÁRIO E CELETISTA NO HOSPITAL
DAS CLÍNICAS DA UFPE / EBSERH**

**Recife
2021**

Maria das Dores Santos de Aquino

**Conflitos decorrentes da coexistência dos regimes
jurídicos estatutário e celetista no Hospital das
Clínicas da UFPE / EBSERH**

Dissertação apresentada como requisito complementar para obtenção do grau de Mestre em Administração, área de concentração em Gestão Organizacional, do Mestrado Profissional em Administração.

Orientadora: Dra. Luciana Araújo de Holanda

**Recife
2021**

Catálogo na Fonte
Bibliotecária Ângela de Fátima Correia Simões, CRB4-773

A657c

Aquino, Maria das Dores Santos de

Conflitos decorrentes da coexistência dos regimes jurídicos estatutário e celetista no Hospital das Clínicas da UFPE/EBSERH / Maria das Dores Santos de Aquino. - 2021.

136 folhas: il. 30 cm.

Orientadora: Prof.^a Dra. Luciana Araújo de Holanda.

Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco, CCSA, 2021.

Inclui referências e apêndices.

1. Conflitos. 2. Servidores públicos - Legislação. 3. Administração de cargos e salários. I. Holanda, Luciana Araújo de (Orientadora). II. Título.

658 CDD (22. ed.)

UFPE (CSA 2021 – 083)

MARIA DAS DORES SANTOS DE AQUINO

Conflitos decorrentes da coexistência dos regimes jurídicos estatutário e celetista no hospital das clínicas da UFPE / EBSERH

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração – MPA da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração, área de concentração em Gestão Organizacional, do Mestrado Profissional em Administração.

Aprovado em: ___/___/_____.

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Dr^a Luciana Araújo de Holanda (Orientador)
Universidade Federal de Pernambuco

Prof^a. Dr^a. Débora Coutinho Paschoal Dourado (Examinador Interno)
Universidade Federal de Pernambuco

Prof^o. Dr. Diogo Henrique Helal (Examinador Externo)
Universidade Federal de Pernambuco

Ao meu bem maior, MINHA FAMÍLIA.

Aos meus pais, Severino e Iraci (*in memoriam*) que, embora não estejam mais aqui, serão sempre meu exemplo de caráter e resignação, me ensinando que dificuldades são vencidas com batalhas e estas se combatem buscando o saber.

Ao meu esposo, Mário Aquino, e meus filhos Mário Neto e Amanda Tainá, por terem acreditado em mim, me apoiado e não me deixarem desistir.

Agradecimentos

“Tudo tem o seu tempo determinado, e há tempo para todo o propósito debaixo do céu. Há tempo de nascer, e tempo de morrer; tempo de plantar, e tempo de arrancar o que se plantou;...tempo de chorar, e tempo de rir;...eu sei que tudo quanto Deus faz durará eternamente; nada se lhe deve acrescentar, e nada se lhe deve tirar; e isto faz Deus para que haja temor diante dele...” (Eclesiastes 3).

O meu tempo chegou! A jornada não foi fácil. E quem disse que seria? A conclusão do curso de mestrado, neste momento da minha vida, tem um significado único frente a todas as batalhas que tenho travado, tanto na minha vida pessoal quanto na profissional.

Em primeiro lugar, agradeço ao Deus da minha vida, por ter me conduzido por este caminho e cuidado de mim, me dando força e saúde para concluir este curso. Só o Senhor sabe o quão difícil e tortuosa foi minha caminhada, quantos sentimentos e lágrimas tive que guardar. A Ti, Mestre dos Mestres, toda a honra, toda a glória, e todo o louvor.

À minha família, pelo amor incondicional. Meu esposo, Mário Aquino, pela paciência e apoio. Meus filhos, Mário Neto e Amanda Tainá, por toda a ajuda. Minha nora, Ingridy, por toda força nas minhas apresentações. Por vocês, procurei ser uma pessoa melhor. Amo vocês!

À minha amiga, Thatiane Bezerra, por ter me encorajado e me apoiado nesta missão. Muito Obrigada! Você foi um instrumento de Deus na minha vida.

Ao meu primeiro amor, minha mãe (*in memoriam*), que sempre incentivou meus projetos, mas me deixou antes de comemorar minha vitória. Obrigada pelo incentivo, minha!

Ao meu pai (*in memoriam*), por ter me ensinado o caminho que deveria seguir, dizendo que só se consegue alguma coisa estudando.

Aos colaboradores e colegas do HC-UFPE/EBSERH, pelas dores e experiências compartilhadas. Vocês tiveram um papel fundamental nesta caminhada.

À Dra. Délia Duarte, ex- Gerente de Atenção à Saúde do HC-UFPE, pelos incentivos e conselhos. A senhora é mais que uma amiga. Te amo, Delinha!

A todos os meus colegas de turma, em especial à Isaura, por toda ajuda, pelo saber compartilhado e pelo carinho; e a Domingos, pelas dicas e orientações durante o curso.

Aos professores do MPA, pela compreensão e pelo saber compartilhado, que me conduziu pelo caminho do conhecimento. Em especial, a Ricardo Mendonça, por ter acreditado no meu tema; e à Fernando Paiva, pelo incentivo e confiança na minha capacidade. Vocês são especiais!

À minha orientadora, Professora Luciana Holanda, pela paciência, pelo apoio, e pelas palavras de incentivo nas horas difíceis. Obrigada pela condução!

À Professora Débora Dourado, por aceitar o convite para participar da minha banca,

e, principalmente, pelas críticas. Suas palavras duras me incentivaram a crescer. Você tem todo o meu respeito e admiração!

Ao Professor Diogo Helal, que me concedeu a honra de fazer parte da minha banca. Seus conselhos durante a qualificação foram muito valiosos. Obrigada por compartilhar o saber e as valiosas sugestões!

Aos pacientes do HC-UFPE/EBSERH. Por vocês procuramos ser e ter profissionais melhores. Vocês são a razão desse lugar e desse estudo.

A todos os amigos, que de alguma forma contribuíram para a realização desse sonho.

A todos vocês, minha eterna gratidão!

*De todo o amor que eu tenho
Metade foi tu que me deu
Salvando minh'alma da vida
Sorrindo e fazendo o meu eu*

*Se queres partir, ir embora
Me olha da onde estiver
Que eu vou te mostrar que eu tô pronta
Me colha madura do pé*

*Salve, salve essa nega
Que axé ela tem
Te carrego no colo e te dou minha mão
Minha vida depende só do teu encanto
Cila, pode ir tranquila
Teu rebanho tá pronto*

*Teu olho que brilha e não para
Tuas mãos de fazer tudo e até
A vida que chamo de minha
Neguinha, te encontro na fé*

*Me mostre um caminho agora
Um jeito de estar sem você
O apego não quer ir embora
Diacho, ele tem que querer*

*Ó, meu pai do céu, limpe tudo aí
Vai chegar a rainha
Precisando dormir
Quando ela chegar
Tu me faça um favor
Dê um banto a ela
Que ela me benze aonde eu for*

*O fardo pesado que levas
Desagua na força que tens
Teu lar é no reino divino
Limpinho, cheirando alecrim.*

Maria Gadú (Dona Cila).

(Dedico este trabalho e esta canção à minha mãe)

Resumo

O presente estudo surgiu da necessidade de se investigar os conflitos nas relações de trabalho decorrentes da coexistência dos regimes jurídicos estatutário e celetista no Hospital das Clínicas (HC) da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), tendo em vista a adesão do referido hospital à Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSERH). Buscou-se tecer uma análise acerca dos conflitos que causam maior impacto nas relações de trabalho, identificando, a partir da ótica dos colaboradores, quais diferenças são responsáveis pelos atritos, e comparando as percepções de ambos os grupos - estatutários e celetistas. A amostra foi composta por 132 respondentes que compõem a atividade-fim do HC-UFPE/EBSERH (médicos, enfermeiros, técnicos e auxiliares em enfermagem), integrantes dos dois extratos: empregados públicos e servidores públicos. Os dados coletados foram analisados e interpretados através de análise estatística descritiva, e também inferencial, por meio do teste “t”, o que possibilitou um ensaio comparativo. Os resultados obtidos inferiram que a coexistência dos dois regimes jurídicos num mesmo ambiente organizacional é fator de promoção de inúmeros conflitos, refletindo, diretamente, nas relações de trabalho. Tais conflitos são percebidos por uma parcela significativa de colaboradores, e tem origem, principalmente, nas diferenças do tratamento, não apenas jurídico, mas também laboral, ofertado pela instituição a profissionais que exercem exatamente a mesma função. Sugere-se que novos estudos sejam realizados, no âmbito do HC-UFPE/EBSERH, de forma a avaliar a evolução dos conflitos ora apontados, e servir de subsídio contínuo à atuação dos gestores na constante busca por métodos alternativos de solução dos conflitos, como forma de solucioná-los, em prol de uma maior harmonia nas relações de trabalho.

Palavras-chave: Conflitos. Relações de Trabalho. Regime Jurídico. Diferenças. HC-UFPE/EBSERH.

Abstract

The present study arose from the need to investigate conflicts in labor relations resulting from the coexistence of statutory and celetist legal regimes at the Hospital das Clínicas (HC) of the Federal University of Pernambuco (UFPE), in view of the referred hospital's adhesion to the Company Brazilian Hospital Services (EBSERH). We sought to analyze the conflicts that cause the greatest impact on work relationships, identifying, from the point of view of employees, which differences are responsible for the friction, and comparing the perceptions of both groups - statutory and employees. The sample consisted of 132 respondents who make up the core activity of HC-UFPE / EBSERH (doctors, nurses, technicians and nursing assistants), members of both statements: civil servants and civil servants. The collected data were analyzed and interpreted through descriptive statistical analysis, and also inferential, through the "t" test, which enabled a comparative test. The results obtained inferred that the coexistence of the two legal regimes in the same organizational environment is a factor in the promotion of numerous conflicts, directly reflecting on labor relations. Such conflicts are perceived by a significant number of employees, and originate mainly from differences in treatment, not only legal, but also labor, offered by the institution to professionals who perform exactly the same function. It is suggested that further studies be carried out, within the scope of HC-UFPE / EBSERH, in order to assess the evolution of the conflicts now pointed out, and to serve as a continuous subsidy to the performance of managers in the constant search for alternative methods of conflict resolution, such as way of solving them, in favor of greater harmony in labor relations.

Keywords: Conflicts. Work Relationships. Legal Regime. Differences. HC-UFPE/EBSERH.

Lista de Figuras

Figura 1 – Surgimento e locais dos conflitos (Lima,2012).....	27
Figura 2 – Variedade de conflitos no âmbito organizacional (Robbins, Judge e Sobral,2010).....	29
Figura 3 – Visão frontal do HCUFPE/EBSERH.....	54
Figura 4 – Organograma institucional do HC-UFPE/EBSERH – Visão geral.....	56
Figura 5 – Organograma institucional do HC-UFPE/EBSERH – Visão simplificada.....	57
Figura 6 – Organograma institucional da Gerência de Atenção à Saúde GAS.....	58
Figura 7 – Organograma institucional da Divisão de Gestão de Cuidados DGC.....	59
Figura 8 – Organograma institucional da Divisão de Apoio Diagnóstico e Terapêutico – DADT.....	60
Figura 9 – Organograma institucional da Divisão de Enfermagem DIVENF.....	61

Lista de Gráficos

Gráfico 1 – Distribuição da idade dos respondentes.....	67
Gráfico 2 – Distribuição do gênero dos respondentes.....	67
Gráfico 3 – Tempo de atuação profissional geral (em anos).....	68
Gráfico 4 – Tempo de atuação no HC-UFPE/EBSERH.....	69
Gráfico 5 – Profissão dos respondentes.....	70
Gráfico 6 – Tipo de vínculo dos respondentes.....	71
Gráfico 7 – Exercício de chefia no HC-UFPE/EBSERH.....	72
Gráfico 8 – Possui outro tipo de vínculo de trabalho além do HC-UFPE/EBSERH?.....	72
Gráfico 9 – Na sua percepção, houve mudanças significativas nas relações de trabalho após a adesão do HC-UFPE à EBSEH?.....	75
Gráfico 10 – Diferenças que afetam as relações de trabalho no HC-UFPE/EBSERH.....	79
Gráfico 11 – Ainda referindo-se à essas diferenças, você vislumbra possibilidades de criação de mecanismos para minimizá-las.....	80
Gráfico 12 – Hoje, você consegue entender que a adesão do HC-UFPE à EBSEH trouxe melhorias significativas, inclusive nas relações de trabalho?.....	83
Gráfico 13 – Relações de trabalho no HC-UFPE/EBSERH.....	85
Gráfico 14 – Relações de trabalho no HC-UFPE/EBSERH.....	87

Lista de Quadros

Quadro 1 – Conceitos de Conflito.....	28
Quadro 2 – Desenvolvimento de conflitos nas sociedades industrializadas.....	35
Quadro 3 – Concepções divergentes a respeito do conflito (Robbins, Judge e Sobral, 2010).....	36
Quadro 4 – O tratamento do conflito nas teorias organizacionais (Malhadas Junior, 2010).....	37
Quadro 5 – Carga horária / Ponto eletrônico.....	65

Lista de Tabelas

Tabela 1 – Resumo da população e amostra planejada (ideal X real).....	49
Tabela 2 – Comparativo entre a amostra ideal e a amostra real obtida.....	50
Tabela 3 – Remuneração dos colaboradores do HC-UFPE/EBSERH.....	63
Tabela 4 – Direitos e benefícios.....	63
Tabela 5 – Gratificações dos cargos / funções gratificadas.....	64
Tabela 6 – Estatística descritiva Idade	67
Tabela 7 – Frequência da variável de gênero.....	67
Tabela 8 – Estatística descritiva da atuação profissional geral (em anos).....	68
Tabela 9 – Frequência do tempo de atuação no HC-UFPE/EBSERH.....	69
Tabela 10 – Frequência da profissão dos respondentes.....	70
Tabela 11 – Frequência do tipo de vínculo dos respondentes.....	71
Tabela 12 – Frequência da pergunta "Exerce função de chefia no HC?".....	72
Tabela 13 – Frequência da existência de outro tipo de vínculo de trabalho, além do HC-UFPE/EBSERH.....	72
Tabela 14 – Tabela 13 - Frequência das respostas sobre as mudanças nas relações de trabalho após a adesão do HC-UFPE à EBSEH.....	75
Tabela 15 – Frequência das respostas sobre as correspondentes diferenças que afetam as relações de trabalho no HC-UFPE/EBSERH.....	79
Tabela 16 – Frequência das respostas sobre as possibilidades de criação de mecanismos para a diminuição das diferenças entre os colaboradores do HC-UFPE/EBSERH.....	80
Tabela 17 – Na sua opinião, a adesão do HC-UFPE à EBSEH era mesmo necessária?.....	81
Tabela 18 – Frequência da pergunta: “hoje, você consegue entender que a adesão do HC-UFPE à EBSEH trouxe melhorias significativas, inclusive nas relações de trabalho?”.....	83
Tabela 19 – Você acredita ter vivido ou presenciado alguma situação de divergências/desacordos, relacionados à coexistência dos dois regimes jurídicos no seu ambiente de trabalho no HC-UFPE, após a adesão à EBSEH?.....	84
Tabela 20 – Frequência das respostas sobre as relações de trabalho no HC-UFPE/EBSERH.....	88
Tabela 21 – Frequência das respostas sobre as relações, delegações de tarefas e atritos interpessoais no HC-UFPE/EBSERH.....	89
Tabela 22 – Percepção de conflitos entre regimes jurídicos.....	91
Tabela 23 – Teste de amostras independentes.....	91
Tabela 24 – Estatísticas - Tempo de atuação profissional no HC-UFPE/EBSERH.....	92
Tabela 25 – Estatísticas de grupo / Tempo de atuação profissional no HC-UFPE/EBSERH.....	92
Tabela 26 – Teste de amostras independentes / Tempo de atuação profissional no HC-UFPE/EBSERH.....	92
Tabela 27 – Estatísticas de grupo / Enfermeiros.....	93
Tabela 28 – Teste de amostras independentes / Enfermeiros.....	93
Tabela 29 – Estatísticas de grupo / Médicos.....	93
Tabela 30 – Teste de amostras independentes / Médicos.....	94
Tabela 31 – Estatísticas de grupo / Técnicos / Auxiliares de Enfermagem.....	94
Tabela 32 – Teste de amostras independentes / Técnicos / Auxiliares de Enfermagem.....	94
Tabela 33 – Estatísticas de grupo / Médicos X outros.....	95
Tabela 34 – Teste de amostras independentes / Médicos X outros.....	95
Tabela 35 – Estatísticas de grupo / Técnicos / Auxiliares de Enfermagem X outros.....	95

Tabela 36 – Teste de amostras independentes / Técnicos / Auxiliares X outros.....	96
Tabela 37 – Estatísticas de grupo / Enfermeiros X outros.....	96
Tabela 38 – Teste de amostras independentes / Enfermeiros X outros.....	96
Tabela 39 – Estatísticas de grupo / Homens X mulheres (Geral).....	97
Tabela 40 – Teste de amostras independentes / Homens X mulheres (Geral).....	97
Tabela 41 – Estatísticas de grupo / Homens X mulheres (RJU).....	97
Tabela 42 – Teste de amostras independentes / Homens X mulheres (RJU).....	97
Tabela 43 – Estatísticas de grupo / Homens X mulheres (CLT).....	98
Tabela 44 – Teste de amostras independentes / Homens X mulheres (CLT).....	98
Tabela 45 – Estatísticas - Tempo de atuação profissional no HC-UFPE/EBSERH.....	98
Tabela 46 – Estatísticas de grupo / Mais jovens X mais velhos (Geral).....	99
Tabela 47 – Teste de amostras independentes / Mais jovens X mais velhos (Geral).....	99
Tabela 48 – Estatísticas de grupo / Mais jovens X mais velhos (RJU).....	99
Tabela 49 – Teste de amostras independentes / Mais jovens X mais velhos (RJU).....	100
Tabela 50 – Estatísticas de grupo / Mais jovens X mais velhos (CLT).....	100
Tabela 51 – Teste de amostras independentes / Mais jovens X mais velhos (CLT).....	100

Lista de Abreviaturas e Siglas

CCS – Centro de Ciências da Saúde;
CEP – Comitê de Ética em Pesquisa;
CF/88 – Constituição Federal de 1988;
CLT – Consolidação das Leis do Trabalho;
CNS – Conselho Nacional de Saúde;
DADT – Divisão de Apoio Diagnóstico e Terapêutico;
DGC – Divisão de Gestão de Cuidados;
DIP - Doenças Infecto-Parasitárias;
DIVENF – Divisão de Enfermagem;
DM – Divisão Médica;
EBSERH – Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares;
EC – Emenda Constitucional;
FGTS – Fundo de Garantia por Tempo de Serviço;
GAS – Gerência de Atenção à Saúde;
HC – Hospital das Clínicas;
HUF's – Hospitais Universitários Federais;
MEC – Ministério da Educação e Cultura;
NAP – Núcleo de Apoio à Pesquisa;
OMS – Organização Mundial da Saúde;
PDE – Plano Diretor Estratégico;
RJU – Regime Jurídico Único;
RMS – Recurso Ordinário em Mandado de Segurança;
STF – Supremo Tribunal Federal;
SUS – Sistema Único de Saúde;
TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido;
UFPE – Universidade Federal de Pernambuco.

Sumário

1	Introdução.....	17
1.1	Objetivos.....	21
1.1.1	Objetivo geral.....	21
1.1.2	Objetivos específicos.....	22
1.2	Justificativa.....	22
2	Referencial Teórico.....	25
2.1	Conflito.....	25
2.2	Relações de trabalho.....	28
2.2.1	Conflito nas Organizações.....	28
2.2.2	Conflito nas Organizações Públicas.....	38
2.3	Gestão de conflitos.....	40
3	Procedimentos metodológicos.....	44
3.1	Delineamento da pesquisa.....	44
3.2	Coleta de dados.....	45
3.2.1	População e amostra.....	47
3.3	Análise dos dados.....	50
3.4	Aspectos éticos.....	51
4	Resultados e análises.....	53
4.1	Conhecendo a história do HC-UFPE/EBSERH.....	53
4.2	Mudanças nas Relações de Trabalho no HC-UFPE, após a adesão à EBSEH.....	54
4.3	Direitos e deveres dos colaboradores regidos pelos regimes jurídicos estatutário e celetista no HC-UFPE/EBSERH.....	61
4.4	Percepção de conflitos sob a ótica dos colaboradores estatutários e celetistas.....	66
4.5	Análise comparativa entre as percepções de conflitos na perspectiva dos colaboradores dos dois regimes jurídicos.....	90
4.5	Análise dos resultados.....	101
5	Considerações Finais.....	107
6	Proposta de Intervenção.....	112
	Referências.....	114
	APÊNDICE A – Questionário.....	127
	APÊNDICE B – Parecer Consubstanciado do CEP.....	132
	APÊNDICE C – Carta de Encaminhamento – NAP.....	136

1 Introdução

A administração pública, seja ela direta ou indireta, exercida no âmbito de quaisquer dos entes da federação, e dentro da esfera de atuação de todos os Poderes da República, deve pautar suas ações, dentre outros, pelos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, elencados no art. 37 da Constituição Federal de 1988 (CF/88). O princípio da eficiência, em particular, traduz a exigência de que o agente público execute as suas atividades com o máximo de desempenho, agilidade e perfeição possíveis, de forma a atuar com efetividade e qualidade, buscando atingir resultados cada vez mais positivos no que se refere à prestação de serviços à sociedade.

Dessa forma, o setor público brasileiro vem adotando novos modelos de gestão, muitas vezes inspirados no setor privado, e voltados ao cumprimento do referido princípio, como, por exemplo, a aplicação de modelos de gerenciamento capazes de aprimorar as práticas organizacionais. A tal iniciativa, dá-se o nome de Nova Gestão Pública (*New Public Management*), abordagem que vem influenciando fortemente a concepção do serviço público em diversos países do mundo. Possuindo um substrato ideológico principal baseado nos conceitos de boa governança, eficiência, qualidade e confiança, cada país procura adaptá-la às suas particularidades (como os ordenamentos jurídicos internos, por exemplo), e uma vez colocada em prática, inevitavelmente, o mundo do trabalho acaba sendo modificado. No Brasil, uma das alterações mais emblemáticas diz respeito à forma de contratação dos agentes públicos.

A CF/88, em seus artigos 37 a 41, e também no artigo 169, trata sobre os servidores públicos. Em sentido amplo, Di Pietro (2011, p.5) define servidor público como “toda pessoa física que presta serviço ao Estado e às entidades da Administração Pública, mediante remuneração paga pelos cofres públicos”. A autora destaca que estão previstas na CF/88 três categorias de servidores públicos: servidores estatutários (aqueles submetidos ao regime estatutário e ocupantes de cargos públicos); empregados públicos (empregados públicos, submetidos ao regime da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT)); e servidores temporários (submetidos a regime jurídico especial, com vínculo precário destinado ao atendimento de necessidades temporárias. Exercem função pública, mas sem vinculação a cargo ou emprego).

Como forma de garantir o respeito ao princípio da isonomia e evitar indicações privilegiadas, o ingresso na Administração Pública, como estabelece a CF/88, deve ser

obrigatoriamente precedido de aprovação em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão, declarado em lei de livre nomeação e exoneração. Além disso, o art. 39 da Constituição prevê a necessidade de que a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios instituem, no âmbito de sua competência, regime jurídico único (RJU) para os servidores da administração pública direta, das autarquias e das fundações públicas.

No âmbito federal, o RJU é veiculado através da Lei 8.112/90, que prevê uma série de garantias funcionais destinadas a assegurar a necessária independência política aos servidores públicos no desempenho de suas funções, como, por exemplo, a aquisição de estabilidade após o cumprimento do estágio probatório. Tais garantias, no entanto, são injustamente hostilizadas, tratadas por muitos, inclusive por grande parte da mídia corporativa brasileira e por políticos dotados de intenções pouco republicanas, como verdadeiros privilégios.

Nesse sentido, a Emenda Constitucional 19/98, também conhecida por “Reforma Administrativa”, teve o cunho de substituir o RJU por outros regimes, dispondo acerca de novos princípios e regras administrativas, “abrindo a possibilidade de coexistência de diferentes regimes jurídicos no âmbito da Administração Pública, justificadas pela função típica de Estado, ou não”, como bem afirma Carvalho (2015, p.4). Essa Emenda acabou sofrendo inúmeras críticas, uma vez que criou a figura do emprego público como uma nova forma de contratação, inaugurando a aplicação da CLT como regime jurídico alternativo no âmbito do serviço público. Tal Emenda estabelece os critérios de contratação para empregados públicos, bem como a distinção entre empregado público e servidor estatutário, excluindo, como leciona Di Pietro (2011), a obrigatoriedade do RJU.

Assim, passou-se a se vislumbrar a possibilidade de dois regimes jurídicos distintos coexistirem dentro de uma mesma instituição pública. E, considerando as peculiaridades de cada um desses regimes, percebe-se que tal convivência tem potencial de desencadear uma série de conflitos nas relações de trabalho, o que passa a ser um desafio para a administração pública, uma vez que essas relações envolvem trabalhadores da mesma categoria profissional, que exercem a mesma função, no mesmo ambiente organizacional, executando as mesmas atividades, mas com direitos e deveres diferenciados, uma vez que são regidos por regimes jurídicos distintos.

Sodré *et al.* (2013) alertam para as desigualdades existentes entre os trabalhadores, reveladas pela coexistência de regimes jurídicos distintos, em especial no que se refere às diferenças peculiares a cada regime, como: salários, direitos, carga horária, entre outros. Tais diferenças geram conflitos, que causam impacto negativo nas relações de trabalho, e acabam, nas palavras de Duarte e Botazzo (2009, p.162), tornando-se um dos principais “problemas de gestão em recursos humanos”, além de dificultar e fragilizar as forças das lutas de classe, como bem afirmam Sodré *et al.* (2013).

Essas diferenças vão de encontro ao paradigma do Estado Democrático de Direito, o qual apresenta os serviços públicos como aqueles que devem estar em conformidade com o regime jurídico de direito público e com o Sistema Único de Saúde-SUS, pondo em discussão a personalidade jurídica da EBSEH, que detém inúmeras prerrogativas, como a possibilidade de contratar profissionais para desempenhar a atividade-fim dos hospitais universitários federais através de seleção pública simplificada e de contratar através do regime celetista, no âmbito do serviço público, o que poderá trazer graves consequências na administração dos hospitais universitários federais, dentre elas as concernentes às relações de trabalho, que impactam significativamente na área da saúde e, conseqüentemente, nos HU's, afetando sobremaneira a eficiência dos serviços.

Contudo, destacamos uma problemática pouco (ou ainda não) discutida: os conflitos gerados pela coexistência dessa multiplicidade de regimes nos HU's, que além de serem grandes responsáveis por parte da ineficiência dos serviços de saúde, são, sem dúvida alguma, responsáveis pelo desgaste físico, mental e emocional dos colaboradores. A observação e o tratamento adequado desses conflitos pouco valorizados, têm uma importância ímpar para o oferecimento de um serviço público de qualidade. Se faz necessário, portanto, uma melhor compreensão do conceito de conflito, e de como ele pode interferir nas relações de trabalho.

A concepção de conflito é o algo inerente às relações sociais, uma vez que cada ser é único e têm objetivos, personalidade, experiências e interesses distintos. Diversas correntes abordam o tema, embora haja consenso no sentido de que o conflito ocorre quando existem indivíduos (e/ou grupos) envolvidos em determinada situação que seja entendida de maneiras diferentes, o que provoca o surgimento de disputas, desentendimentos, insatisfação e até doenças, impedindo que as relações sociais se desenvolvam de maneira equilibrada.

As relações sociais firmadas na esfera do trabalho são resultado das inúmeras experiências que o trabalhador vivencia. Assim, tudo o que ocorre na organização, influencia sobremaneira na construção dessas relações, que são extremamente relevantes na formação das subjetividades de cada trabalhador. Em outras palavras, as experiências vivenciadas dentro da organização repercurtem significativamente nas relações de trabalho. Sendo negativas, por exemplo, podem tornar o trabalhador mais egoísta/individualista, o que enfraquece o surgimento de laços fraternais entre os pares.

Seguindo a lógica do *New Public Management*, o governo federal vem, paulatinamente, reestruturando os Hospitais Universitários Federais (HUF's). Tal reestruturação culminou com a promulgação da lei nº 12.550/2011, que criou a Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSERH), uma empresa pública de direito privado vinculada ao Ministério da Educação (MEC), que tem por finalidade administrar os HUF's, trabalhando junto à rede do Sistema Único de Saúde (SUS) de modo a maximizar a efetividade e a ampliar o leque dos serviços oferecidos à sociedade.

A rede EBSERH é considerada a maior rede de hospitais públicos do Brasil, conjugando saúde, educação, e objetivando a melhoria na qualidade de vida da população através de uma atuação que conta com uma infraestrutura composta, além do órgão central da empresa, por 40 (quarenta) HUF's, que funcionam como centros de referência médica de média e alta complexidade. Dada a sua finalidade, é integralmente financiada pela União. Dados oficiais constantes do sítio eletrônico da empresa apontam os aspectos positivos de um novo modelo de gerenciamento dos HUF's, como o aumento do controle administrativo, a evidenciação de informações contábeis, a transparência de eventos que afetam a situação patrimonial, econômica e financeira, além de avanços na formação dos profissionais, na geração de conhecimentos na área da saúde, bem como a ampliação da oferta de residências e realização de pesquisas.

Sendo uma empresa pública de direito privado, seus colaboradores são empregados públicos, regidos pela CLT, enquanto aqueles agentes pertencentes aos quadros das universidades federais (às quais encontram-se vinculados os HUF's), denominados servidores públicos, são regidos pelo RJU. Ou seja, atuam nos HUF's vinculados à rede EBSERH dois tipos de colaboradores, regidos por dois regimes jurídicos distintos, o que, como exposto anteriormente, é fator de surgimento e ampliação de inúmeros conflitos nas relações sociais

oriundas da interação laboral, o que é bastante preocupante, mormente quando ocorrem em áreas profissionais de extrema relevância, como a área da saúde.

Nesse contexto, encontra-se inserido o Hospital das Clínicas da Universidade Federal de Pernambuco – HC/UFPE, que, considerando a necessidade de mão-de-obra voltada à satisfação de suas atividades, e tendo em vista a exigência da adesão como contrapartida, conforme explica Orlandi (2016), aderiu à EBSEH em dezembro de 2013, passando a ser por ela gerido a partir de janeiro de 2014, quando se deu início a um plano de reestruturação a partir da implantação de um novo modelo de gestão.

Desde então, foi possível identificar no HC-UFPE a proliferação de diversos conflitos interpessoais, característicos da simultaneidade dos dois regimes jurídicos já explicitados. Tais conflitos, potencialmente, podem ter sua origem no tratamento diferenciado dispendido aos agentes, em especial àqueles integrantes de uma mesma profissão, que executam atividades idênticas, e desempenham as mesmas funções. Entre eles, podem ser citados: a diferença salarial; a existência, ou não, de incentivo à qualificação e capacitação; a cobrança em relação ao controle eletrônico de frequência; a jornada de trabalho; as escalas de plantões; o direito à estabilidade no serviço após o cumprimento do estágio probatório, entre outros.

Assim, este estudo se inseriu no contexto da problemática apresentada, propondo-se a investigar o seguinte problema de pesquisa: quais conflitos nas relações de trabalho são decorrentes da coexistência dos regimes jurídicos estatutário e celetista no Hospital das Clínicas da Universidade Federal de Pernambuco? Para responder à pergunta de pesquisa posta, foram traçados os objetivos a seguir:

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar os conflitos nas relações de trabalho decorrentes da coexistência dos regimes jurídicos estatutário e celetista no Hospital das Clínicas da UFPE/EBSEH.

1.1.2 Objetivos Específicos

- a) Descrever as mudanças que provocam conflitos nas relações de trabalho no HC-UFPE, após a adesão à EBSEH;
- b) Comparar direitos e deveres dos colaboradores regidos pelos regimes jurídicos estatutário e celetista no Hospital das Clínicas da UFPE;
- c) Identificar conflitos nas relações de trabalho através da ótica dos colaboradores regidos por ambos regimes jurídicos;
- d) Comparar as percepções dos servidores públicos (estatutários) e dos empregados públicos (celetistas).

1.2 Justificativa

O Brasil vem passando por uma série de transformações no mundo do trabalho, que vem exigindo mudanças também no setor público. A reestruturação pela qual os HUF's vinculados à rede EBSEH vem passando na última década tem trazido significativas transformações nas relações de trabalho, gerando diversos conflitos oriundos da existência simultânea de regimes jurídicos diferentes.

Mencionando a fragmentação da gestão dos HUF's entre a EBSEH e as universidades, Paula (2016, p.103) chama a atenção para a fragilização da classe trabalhadora, e alerta que a criação da EBSEH pode ser considerada uma proposição de extinção do RJU, e, conseqüentemente, do servidor público federal. Ela afirma que a criação da empresa é inconstitucional, e que a "administração" de servidores públicos civis por meio da CLT configura uma "brutal incoerência e ilegalidade". Professor de Direito da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC/SP), Martins (2011, p.151), a seu turno, defende que "o regime celetista não se adequa à função pública" devido à sua natureza, uma vez que decorre de um vínculo contratual entre as partes, enquanto que a administração pública "decorre de um ato unilateral", estabelecido por lei, sem liberdade.

Diante disso, a pertinência deste estudo relaciona-se diretamente à necessidade de se compreender melhor as relações de trabalho e como elas se dão, no âmbito do HC-UFPE, após a adesão do hospital à rede EBSEH (em especial no que se refere à expansão de conflitos interpessoais), principalmente se considerada a patente possibilidade do surgimento de outras empresas públicas similares.

A flexibilização do regime jurídico de direito público na prestação de serviços públicos já não é mais uma realidade latente. Ela encontra-se instalada e prestes a se expandir, carecendo de debates ao seu respeito, mormente no que se refere aos impactos negativos que provoca nas relações de trabalho. Nos HUF's essa lógica vem sendo seguida desde a adesão à EBSEH, uma vez que o novo modelo gerencial imposto pela empresa explicitou diferenças significativas entre os colaboradores, decorrentes das peculiaridades de cada legislação regulamentadora (RJU e CLT). Tais diferenças merecem atenção, demandando discussões mais aprofundadas por parte da Administração Pública, uma vez que geraram impactos imediatos, mesmo antes da implantação.

A reforma outorgada pela EBSEH, com seu novo modelo e suas mudanças, carrega um enorme potencial de gerar conflitos desde a sua concepção. Tais conflitos não parecem ter sido previstos, e, se foram, não constituíram objeto de preocupação administrativa específica, nem mesmo quanto aos seus impactos e suas consequências para as relações de trabalho. Em vista disso, o presente estudo ganha relevância, uma vez que trata dos conflitos nas relações de trabalho em decorrência da coexistência de dois regimes jurídicos distintos numa mesma instituição (tema ainda pouco discutido), e o faz no âmbito do HC/UFPE-EBSEH.

Em termos práticos, tendo em vista que os conflitos constituem fator de dificuldade no que se refere ao alcance de um serviço público de qualidade (problema potencializado na área de saúde, logicamente pela natureza das atividades executadas), é necessário que se busque identificá-los e entender suas causas, consequências, e possíveis alternativas de gestão, de modo, portanto, a minimizá-los. Nesse sentido, os resultados desta pesquisa poderão subsidiar os gestores da EBSEH no que diz respeito ao gerenciamento dos conflitos em questão, a partir da identificação dos fatores responsáveis pelo seu surgimento e/ou maximização no âmbito do HC-UFPE/EBSEH.

Dessa forma, poderão ser criadas estratégias capazes de controlar, evitar, mitigar ou até mesmo extinguir determinados conflitos, tornando o ambiente organizacional menos danoso

para os colaboradores e, como consequência, atingindo a excelência traduzida numa prestação de serviços cada vez mais eficaz e satisfatória aos usuários.

A escolha do tema também tem uma justificativa pessoal. A autora foi titular de cargo da gestão do HC-UFPE/EBSERH, tanto pela UFPE quanto pela EBSERH, período em que teve a oportunidade de acompanhar desde o processo de diagnóstico do HC-UFPE, necessário para a adesão, até a assinatura do contrato, bem como a contratação de pessoal. Como gestora da Divisão de Gestão de Pessoas do HC-UFPE/EBSERH, acompanhou e entrevistou em inúmeros casos de conflitos relacionados com a coexistência dos dois regimes jurídicos no hospital, e percebeu o aumento dos números de conflitos nas relações de trabalho, a partir de relatos dos próprios envolvidos, o que despertou o desejo de conhecer, entender e tentar intervir, de alguma forma, a fim de minimizá-los.

Esta dissertação foi dividida em quatro capítulos. Neste introdutório, foram apresentados a problemática, os objetivos e a justificativa. No capítulo seguinte, é realizada uma discussão acerca dos conceitos de conflito e sua abordagem na administração pública. Em seguida, apresenta-se o delineamento metodológico da pesquisa, e, por fim, os resultados e análise dos dados da pesquisa, realizada no HC-UFPE/EBSERH.

2 Referencial teórico

Neste capítulo, serão apresentadas algumas discussões acerca do tema “conflito”. Inicialmente, abordar-se-á conceitos baseados na visão de diversos autores que debruçaram seu olhar na tentativa de melhor entender e explicar esse fenômeno e como ele ocorre no cotidiano. Na sequência, será apresentada uma breve discussão a respeito das relações de trabalho, uma vez que quaisquer disfunções nessas relações poderá ser causa de geração de conflitos. Em seguida, será posta em debate a questão do conflito nas organizações, tanto através de uma perspectiva positiva, quanto através de uma perspectiva negativa. Dando seguimento, será tratado do conflito dentro das organizações públicas, trazendo um breve debate sobre suas possíveis consequências quando não trabalhados corretamente pelas gestões. Por fim, serão tecidas considerações acerca da gestão de conflitos e sua importância nas organizações.

2.1 Conflito

Etimologicamente, a palavra “conflito” tem sua origem no latim *conflictus*, e designa, conforme lição de Lima (2012), o confronto entre partes em função de discordância de opinião, divergência de interesses ou visão de mundo, sendo inerente à vida humana em sociedade. Corroborando com esse pensamento, Berg (2012) argumenta que a palavra “conflito” significa choque de ideias, embate, divergências pessoais ou grupais. Já do ponto de vista jurídico, o conflito é definido como “um processo ou estado em que duas ou mais pessoas divergem em razão de metas, interesses ou objetivos individuais percebidos como mutuamente incompatíveis”, como ensinam Azevedo (2016, p.49).

Robbins, Judge e Sobral (2010, p.347) afirmam que existem muitas definições para “conflito”, porém a mais disseminada é a que trata o conflito como uma questão de percepção e interpretações diferentes em relação a alguma coisa. Os autores define o conflito como “um processo que tem início quando alguém percebe que outra parte afeta, ou pode afetar, negativamente, alguma coisa que considera importante”. Ferreira, Gomes e Araújo (2010) seguem o mesmo raciocínio ao traçar algumas considerações acerca do pensamento de outros autores, tratando o conflito como um componente inevitável e necessário à vida em grupo, originado a partir das divergências de percepção e ideias, e através dos quais os indivíduos se posicionam em situações contrárias.

No mesmo sentido, Costa e Martins (2011) entendem como conflito a expressa demonstração de divergências entre as partes envolvidas, concepção compatível com o pensamento de Sales *et al* (2007), que apresentam os conflitos como discordâncias causadas por ideias, valores e sentimentos diferentes. Cecílio (2005, p.510), por sua vez, analisando o tema no contexto da gestão dos serviços de saúde, afirma que ocorre conflito quando “dois ou mais atores fazem uma apreciação situacional divergente”, sendo tal apreciação dependente do lugar que o indivíduo ocupa na organização, bem como de seus interesses pessoais.

Uma vez que acaba surgindo no momento em que se identifica a necessidade de escolher entre coisas, condições, circunstâncias ou conjunturas distintas, contraditórias e que nada tem em comum com os interesses e expectativas dos indivíduos, observa-se que existem inúmeras razões e situações passíveis de ocasionar conflito. Ainda de acordo com Lima (2012, p.19), eles acontecem em qualquer nível da sociedade, e podem ser “individuais, em família, em grupos de trabalho”, sendo oriundos de “conflito de interesses, falta de comunicação, comunicação violenta, expectativas muito elevadas, desejos não realizados”, entre outros.

O conflito passa a ser mais perceptível e a ter uma maior repercussão no momento em que as partes envolvidas manifestam o seu descontentamento em relação a determinados problemas ou situações. Alguns autores enfatizam os aspectos positivos do conflito, enquanto outros dão maior ênfase aos seus efeitos negativos.

Segundo Lima (2012), os primeiros postulam que o conflito proporciona aprendizado e permite desenvolver habilidades emocionais relacionadas à convivência em sociedade, sendo compreendido, portanto, como base do desenvolvimento humano, estando intimamente conectado à mudança, e servindo de alicerce para a melhoria dos relacionamentos interpessoais. Pode ocorrer, portanto, de forma natural e saudável, uma vez que cada indivíduo é dotado de características próprias, as quais formam sua personalidade, o que faz parte de um processo de evolução social.

Já os segundos, voltam-se à abordagem da existência disfuncional do conflito, ressaltando seu prejudicial papel no desempenho dos grupos, uma vez que impedem seu crescimento. Robbins, Judge e Sobral (2010) explicam que esse tipo de conflito é capaz de provocar sérios danos, uma vez que pode contribuir para o rompimento de muitas relações e, conseqüentemente, para o enfraquecimento grupal, diminuindo a comunicação e a coesão, debilitando, e até destruindo as relações.

A figura a seguir apresenta onde surgem os conflitos e quais situações podem desencadeá-los, na perspectiva de Lima (2012):

Figura 1: Surgimento e local dos conflitos (Lima, 2012)



Fonte: Elaboração da autora (2021).

Como já afirmado, diversas situações podem provocar conflito. Basta que as partes envolvidas exponham opiniões, interesses e objetivos diferentes. No ambiente organizacional, o conflito é bastante comum, especialmente entre chefias e subordinados, podendo ocasionar problemas de relacionamento e até mesmo consistir na origem de doenças (como ocorre com bastante frequência entre os profissionais da área de saúde), trazendo como consequência um alto índice de absentéismo.

Para uma melhor compreensão, observe-se a seguir, de forma resumida, importantes conceitos a respeito do tema “conflito”, colhidos da visão e interpretação de diferentes autores:

Quadro 1 – Conceitos de conflitos

FERREIRA, GOMES E ARAÚJO	ROBBINS, JUDGE E SOBRAL	BERG	LIMA	JURÍDICO
Divergências de percepção e ideias em situações contrárias, componente inevitável e necessário à vida em grupo.	Percepção de estar sendo afetado negativamente por outra parte	Choque de ideias, embate, divergências pessoais ou grupais	Divergência de interesse ou visão de mundo	Processo ou estado de divergências em razão de metas, interesses ou objetivos individuais percebidos como mutuamente incompatíveis

Fonte: Elaboração da autora (2021).

2.2 Relações de trabalho

2.2.1 Conflitos nas organizações

Considerando todos os entendimentos acerca do conflito, representados nas definições já explicitadas, em especial naquelas que explicam o conflito como desentendimentos, desavenças ou divergências de opiniões entre indivíduos dentro de seus grupos, fica fácil de entender que o conflito ocorre em um nível bem mais elevado nas organizações.

Robbins, Judge e Sobral (2010) apresentam algumas discussões a respeito do conflito a nível organizacional. Os autores explicam que, no âmbito organizacional, existe uma imensa variedade de conflitos, decorrentes das diferenças de objetivos, interpretações, opiniões, expectativas comportamentais etc. Eles argumentam, ainda, que tais conflitos podem se manifestar de diversas formas, das mais evidentes e violentas até as mais sutis, e por diversos motivos, entre eles os relacionados ao trabalho, como, por exemplo, conflitos de tarefas ou causados pelos diferentes papéis dos indivíduos dentro das organizações. O conflito nas organizações, portanto, pode ocorrer por motivos diversos, tanto por choques pessoais quanto hierárquicos, típicos das sociedades industrializadas.

Nascimento e Sayed (2002) são mais específicos. Além de igualmente dividirem os conflitos entre hierárquicos (que afetam ou podem afetar a autoridade existente) e pessoais (que

dizem respeito ao indivíduo), concebendo ambos como danosos para a organização, uma vez que podem afetar negativamente as relações, e, conseqüentemente, a eficiência da organização, detalham motivos como: idade, sexo, valores, falta de recursos materiais, diversidades de papéis, entre outros.

A figura a seguir elenca as fontes de geração de conflitos mais comumente verificadas nas organizações, e que são responsáveis por potencializá-los, na visão de Robbins, Judge e Sobral (2010):

Figura 2: Variedade de conflitos no âmbito organizacional (Robbins, Judge e Sobral, 2010)



Fonte: Elaboração da autora (2021).

Uma maneira de entender melhor as concepções atuais acerca do conflito nas organizações é entendendo o conflito como problema social e compreendendo como ele vem sendo entendido e tratado no campo das ciências da Administração, em especial no que se refere às teorias defendidas pelas Escolas da Administração. Ao focar em algumas dessas Escolas e suas análises do mundo do trabalho, torna-se possível traçar uma evolução no que se refere à complexidade da definição do conflito.

Motta e Vasconcellos (2006), embora não tratem do assunto de uma forma tão clara e objetiva, comentam que a partir do estabelecimento das sociedades industrializadas, os conflitos

aumentaram, uma vez que as indústrias eram espaços onde vários indivíduos diferentes encontravam-se reunidos, imbuídos de interesses e vontades próprias, sendo supervisionados por outros indivíduos que, além dos seus interesses e vontades, deveriam defender, sobretudo, os interesses e vontades da organização.

De acordo com os autores, a maior preocupação dos teóricos da Escola de Administração Clássica era analisar o aperfeiçoamento das regras e estruturas internas da organização, que deveria oferecer uma estrutura adequada, capaz de melhorar a produção, pois se a estrutura funcionasse perfeitamente, quaisquer outros problemas seriam resolvidos, dentre eles, o conflito decorrente do comportamento dos indivíduos na empresa ou até mesmo aqueles que poderiam surgir da competição com outras organizações.

Afirmam ainda que, dos grandes teóricos daquela época, mais precisamente, do início do século XX, os que mais se destacaram foram Taylor, Henry Fayol e Weber, que defendiam que o conflito era um mal que deveria ser prevenido. Lilian Gilbreth e Henry Gantt, contemporâneos de Taylor e Fayol, acrescentaram a visão da psicologia a fim de possibilitar um melhor entendimento da natureza do trabalhador, instituindo a importância do trabalho em equipe, da necessidade de cooperação e do respeito à autoridade dos supervisores.

De acordo com Dimas e Lourenço (2011), a principal finalidade dos estudiosos da Escola das Relações Humanas era buscar circunstâncias oportunas e inevitáveis para eliminar o conflito de maneira tranquila e amigável, com o objetivo de aumentar a eficiência da organização. Dessa forma, havia a necessidade de se adotar uma prática de liderança participativa e democrática, buscando uma comunicação mais efetiva, com vistas a desenvolver a cooperação do grupo. Para os autores, o estudo de Mayo visava desenvolver um padrão de liderança com o propósito de melhorar a comunicação entre o grupo, valorizando a participação dos indivíduos nas decisões e buscando reconhecer e valorizar os esforços individuais; tudo isso com o objetivo de facilitar o entendimento das partes diante de possíveis conflitos. Assim, o papel do líder era voltado para criar estratégias que melhorassem o lucro da organização.

Segundo Motta e Vasconcellos (2006), a cúpula planejava e os operários executavam, sob supervisão, confiantes no discurso de que o lucro seria geral. Assim, qualquer forma de conflito seria evitada no âmbito da organização. Nesse contexto, os conflitos que surgissem seriam creditados à pura incompetência das chefias, que não foram capazes de instruir a equipe corretamente no desenvolvimento das suas atividades. Destaca-se aqui a figura de Henry Ford,

que desenvolveu um sistema de pagamentos que recompensava os trabalhadores com base na sua produção, e Adam Smith, que comprovou que a divisão do trabalho trazia um aumento significativo na produtividade, mas aumentava o nível de conflitos devido às dificuldades de adaptação dos trabalhadores à nova disciplina da fábrica.

Nas palavras de McIntyre (2007), as estruturas organizacionais, com suas regras específicas, procedimentos e hierarquia, tinham o poder de diminuir ou evitar a incidência de conflitos. Assim, a figura do “chefe” era imprescindível, uma vez que o bom administrador era responsável por manter a harmonia e a cooperação na organização. Caso contrário, a falha seria apenas sua. Contudo, como aduz o autor, dificilmente, as organizações aceitavam ou reconheciam a presença de conflitos, uma vez que este era concebido como algo negativo. As teorias de Taylor, Fayol e Weber recomendavam que os conflitos deveriam ser eliminados, uma vez que encontravam-se carregados de “elementos irracionais”, sem nenhum propósito. Nessa perspectiva, em uma organização perfeita e bem administrada, não era identificado qualquer tipo de conflito.

Posteriormente, lecionam Motta e Vaconcellos (2006) que a Escola de Relações Humanas desenvolveu um pensamento um pouco diferente, passando a considerar como foco principal o elemento humano, buscando entender as relações entre os grupos que convivem no âmbito organizacional, e destacando, assim, os aspectos internos e relacionais da organização. Embora o conflito ainda fosse concebido pelo aspecto negativo, passou-se então a entender que, diferentemente do que defendia a Escola Clássica, e considerando que o elemento humano não é totalmente controlável e previsível, deve-se reservar um certo grau de incerteza, em especial se forem considerados outros aspectos ligados à motivação e à afetividade humanas. O grupo de trabalho era responsável por determinar a produtividade dos trabalhadores a partir de padrões e comportamentos informais, os quais eram influenciados por elementos externos, da cultura de cada membro. Eventuais conflitos que surgissem entre as regras estabelecidas poderiam diminuir a produtividade

Seguidora dessa Escola, Mary Parker Follett foi uma das maiores estudiosas da época, havendo tecido importantes considerações acerca dos conflitos de interesses entre os padrões informais dos grupos compostos por trabalhadores e as regras impostas pelos dirigentes das organizações. Segundo a autora, o conflito era diretamente proporcional à queda de produtividade. Para ela, os conflitos na indústria poderiam ser solucionados a partir de três

métodos: força, barganha e integração, sendo esta última o método mais adequado para ambas as partes.

A Escola das Relações Humanas defendia que a lucratividade era inversamente proporcional aos custos decorrentes dos conflitos internos da empresa. Essa teoria teve grande destaque na década de 1930, durante a grande crise do mundo capitalista. Além de Follett, outra grande figura de destaque foi Elton Mayo, psicólogo industrial que trouxe grandes contribuições para a referida Escola. Nas palavras de Motta e Vasconcelos (2006, p.48), Mayo acreditava que “a produtividade é função direta de satisfação no trabalho e que este, por sua vez, depende do padrão social não-convencional do grupo de trabalho, ignorando a existência de conflito entre grupo e indivíduo.”.

A visão da Escola de Relações Humanas reconhecia a possibilidade de conciliar os objetivos e valores dos grupos com os da organização; assim, a partir de programas de treinamento para os supervisores e de tratamento adequado dos fatores psicossociais dos trabalhadores, os conflitos poderiam ser evitados. Outras duas importantes figuras dessa Escola foram Roethlisberger e Dickson, que, conforme ensinamento de Motta e Vasconcelos (2006), contribuíram com suas experiências sobre a proposta de um modelo de organização como sistema social, com duas funções importantes: eficiência técnica e eficiência social; ambas responsáveis pela busca de equilíbrio entre as necessidades do indivíduo e da organização (com a conseqüente prevenção de conflitos).

Acerca dessas necessidades, Motta e Vasconcelos (2006, p.52) discorrem sobre as teorias de motivação e liderança, as quais consideram que o indivíduo “tem necessidades ligadas ao seu ego, ao seu desenvolvimento pessoal, à sua aprendizagem e à sua realização.” De acordo com tais teorias, à medida em que os indivíduos que compõem a organização buscam se autorrealizar-se no trabalho, acabam se envolvendo mais com os objetivos da organização. Contudo, podem possuir interesses e objetivos diferentes uns dos outros e também da instituição, o que (mormente quando tais diferenças afetam suas necessidades mais complexas) repercute negativamente na sua autorrealização e, por conseqüência, ocasiona desmotivação e insatisfação com o trabalho, o que, por sua vez, pode desencadear uma série de conflitos na organização.

Ainda segundo os autores, a partir do aparecimento das primeiras propostas de recursos humanos com algumas reformas estruturais, como a oferta desenvolvimento pessoal e outros

atrativos aos indivíduos (objetivando, sempre, o aumento da produtividade), houve uma oscilação das formas de supervisão baseadas nas regras e no controle burocrático, aumentando o medo e valorizando a habilidade de auto-organização e de negociação política. Da mesma forma, a organização passou a ter um papel social mais importante. Logo surgiu o modelo político de gestão de pessoas que, embora reconhecesse a existência de conflitos nas organizações, buscava superá-los através da negociação.

Leciona McIntyre (2007) que alguns dos seguidores da Escola das Relações Humanas concebiam o conflito como “natural e inevitável”. Segundo eles, o conflito não era necessariamente negativo, mas sim um mal que poderia trazer benefícios e oportunidades para o grupo. Souza *et al.* (2016, p.296), por sua vez, afirmam que tal concepção acabou ocasionando conflitos dentro da Administração, o que provocou o surgimento de uma nova teoria: a teoria estruturalista, que ostenta uma visão crítica da organização formal.

Acerca da Escola Estruturalista, Motta e Vasconcelos (2006), ensinam que, contrariando todas as teorias anteriores, seu foco concentra-se nos aspectos estruturais e internos dos sistemas organizacionais, considerando “o todo maior que a soma das partes”. Durkheim, Weber, Karl Marx, Radcliffe-brown, Merlon, Gouldner Selznick e Crozier são alguns dos grandes teóricos estruturalistas. Uma das concepções de maior destaque é aquela apresentada por Karl Marx, na qual os sistemas sociais seriam divididos em classe dominante e proletariado, e as divergências surgidas da convivência desses dois grupos, o motivo de conflitos, decorrentes das desigualdades socioeconômicas.

Souza *et al.* (2016) sustentam que, na visão estruturalista, se busca analisar e correlacionar todos os fatores que integram ou compõem o todo organizacional, além de valorizar os conflitos, que são respeitados e enxergados como algo positivo, considerados um importante instrumento de mudanças e, conseqüentemente, de desenvolvimento da organização. Segundo os autores, a teoria estruturalista, uma vez que concebe a organização como um todo, a partir de uma visão geral e mais completa, confere importância fundamental ao equilíbrio entre os elementos racionais e irracionais do comportamento humano, apresentando assim um meio-termo entre as divergências das duas escolas anteriores. É apenas a partir dessa Escola que o tema passa a ser discutido com mais ênfase e conduzido de maneira adequada e estratégica.

De acordo com Motta (1970), a visão estruturalista considerava o conflito como um dos

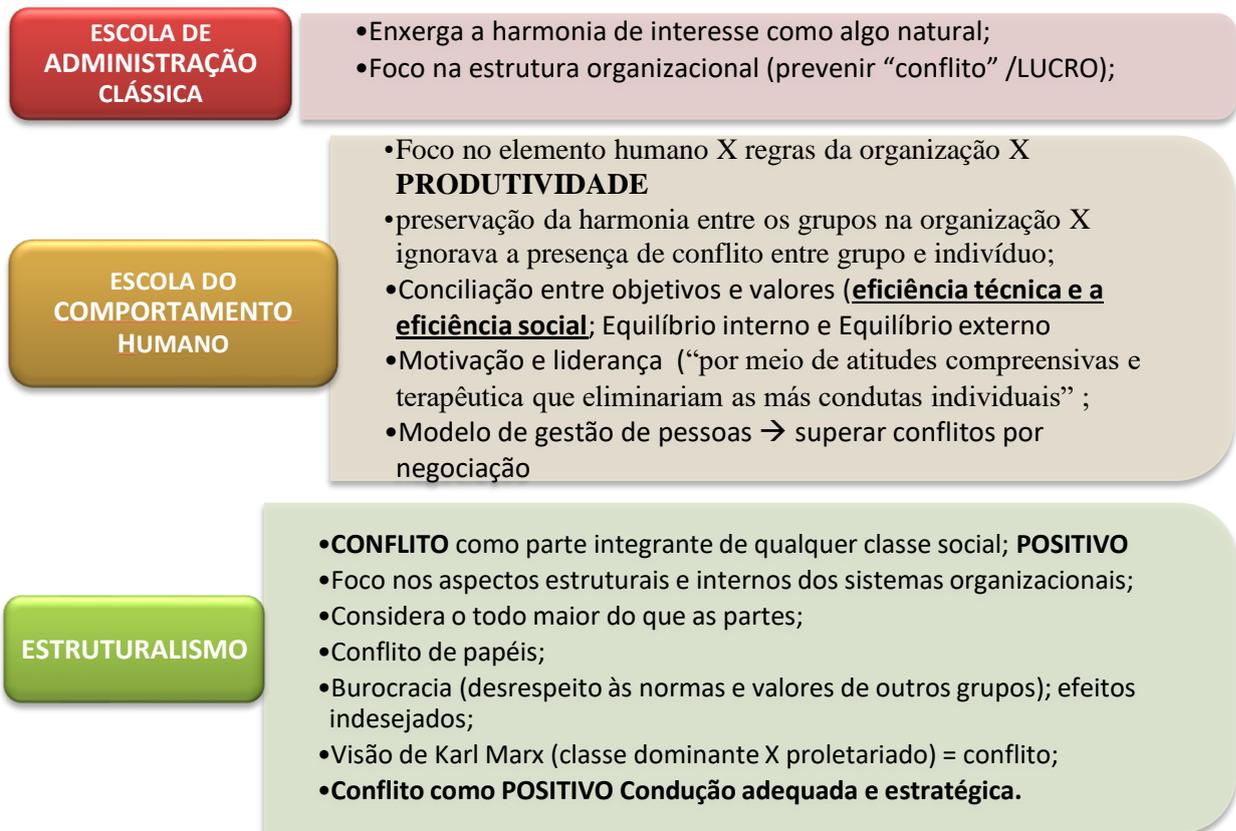
principais elementos responsáveis por alavancar o desenvolvimento das organizações, sendo os conflitos grupais considerados fundamentais. Assim, mesmo os conflitos sendo indesejáveis, eles não deveriam ser ignorados, mas sim cuidadosamente identificados, controlados e tratados, em especial por fazerem parte das relações de produção. Souza *et al.* (2016) reiteram essa tese, afirmando que, para o estruturalismo, os conflitos têm um papel fundamental e salutar, sendo imprescindíveis para o desenvolvimento e o crescimento da organização, uma vez que provocam mudanças e inovação,

Em resumo, como bem asseveram Motta e Vasconcelos (2006, pp.123 a 128), se pode afirmar que as primeiras escolas não discutiam o problema do conflito. Enquanto a Escola de Administração Científica defendia que a harmonia de interesses era natural, a Escola das Relações Humanas defendia a preservação da harmonia, pela administração, “por meio de atitudes compreensivas e terapêuticas, que eliminariam as más condutas individuais”.

Em contrapartida, a Escola Estruturalista passou a compreender o conflito como “um processo social fundamental” (uma vez que poderia constituir-se em elemento capaz de promover mudanças), além de concebê-lo como inerente às relações de produção, não podendo, portanto, ser ignorado. Tal é a visão amplamente difundida e aceita na atualidade: o conflito, de acordo com McIntyre (2007), considerado como positivo e, dependendo do seu nível, como um excelente indicador de uma boa gestão, uma vez que consegue mensurar a efetividade e eficácia da organização, e assim servir como impulsionador de desenvolvimento, desde que bem gerido ou administrado.

Abaixo apresenta-se, de forma esquematizada, um quadro representativo do desenvolvimento da concepção do conflito nas sociedades industrializadas:

Quadro 2: Desenvolvimento de conflitos nas sociedades industrializadas



Fonte: Elaboração da autora (2021).

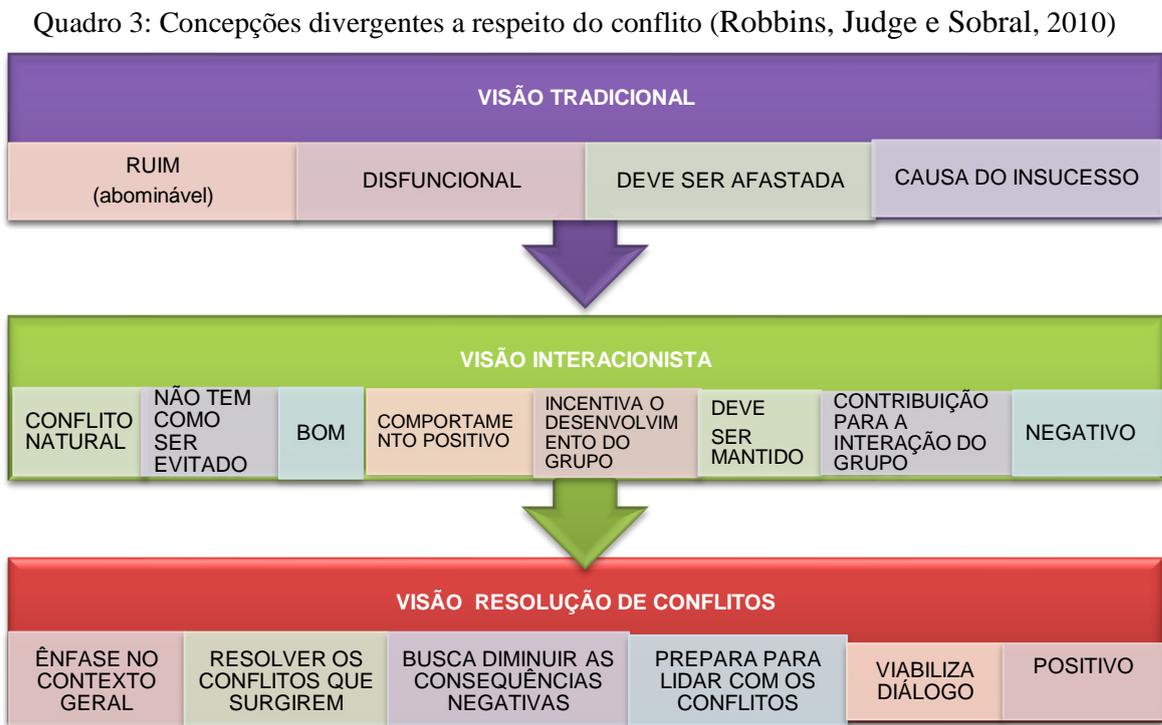
Robbins, Judge e Sobral (2010) apresentam algumas visões a respeito do tema: visão tradicional; visão interacionista e visão de resolução de conflitos. Acerca da visão tradicional, afirma o autor que esta concebe o conflito como algo ruim, disfuncional, e também considerado como responsável pelos insucessos dos gestores, devendo ser afastado de qualquer forma (neste caso, o conflito é visto como um indicador de que existe algo errado no grupo). No entanto, tal concepção restou ultrapassada à medida que se observou que o conflito, até certo ponto, é inevitável.

A visão interacionista, a seu turno, defende a proposta de que o conflito, além de ser uma força positiva no grupo, é também necessário para que o grupo se desenvolva. Tal visão, de certo modo, acaba fazendo com que se mantenha um certo nível de conflito, de modo à incentivar o grupo a se auto-desenvolver e aumentar a produtividade, gerando resultados positivos, uma vez que podem servir para que os membros do grupo se entendam melhor e sejam capazes de buscar meios para resolver os conflitos com criatividade. Segundo o autor, pesquisas revelam que esta última visão foi muito bem aceita no Brasil. No entanto, acabou

sendo considerada inadequada, uma vez que, de certa forma, incentivava o conflito, reduzindo o tempo que deveria ser destinado às atividades voltadas à empresa e aos seus clientes, e trazendo desgastes emocionais muitas vezes desnecessários. Portanto, esta visão seria bastante limitada e inviável.

Já a visão de Resolução de Conflitos, pensando na totalidade, busca conferir maior ênfase à administração do contexto geral, onde ocorre o conflito. Tal visão traz o argumento de que o mais importante seria procurar resolver os conflitos que surgirem naturalmente no ambiente de trabalho. Esta tem sido a visão mais utilizada nos últimos anos, uma vez que busca diminuir as consequências negativas deixadas pelos conflitos, buscando viabilizar um diálogo entre as partes envolvidas, e, de alguma forma, preparar os indivíduos para lidar com situações conflituosas a partir da aplicação de métodos de resolução de conflitos.

O quadro a seguir apresenta as principais concepções de conflitos, na visão de Robbins, Judge e Sobral (2010):



Fonte: Elaboração da autora (2021).

Ainda sobre as diversas concepções acerca do tema “conflito”, Malhadas Junior (2010)

apresenta um resumo interessante a respeito da evolução desse fenômeno, na ótica das teorias organizacionais. Ele reconhece que as organizações são “fontes inevitáveis de conflitos”, devido a inúmeras condições e razões inerentes às relações dos grupos. Entende o conflito, contudo, como elemento imprescindível, uma vez é um dos principais responsáveis pela promoção de mudanças nas organizações, devendo portanto receber uma atenção especial no que diz respeito ao seu tratamento. Na visão do autor, não podendo ser expurgado, o conflito deve ser gerido e tratado da forma mais adequada possível. Ele apresenta um quadro interessante, onde demonstra uma abordagem própria a respeito dos conflitos e a forma como são tratados nas teorias organizacionais:

Quadro 4: O tratamento do conflito nas teorias organizacionais (Malhadas Junior, 2010)

QUESTÕES	ESCOLA CLÁSSICA	MOVIMENTOS DAS RELAÇÕES HUMANAS	ESTRUTURALISMO	BEHAVIORISMO	ENFOQUE SISTÊMICO	ENFOQUE CONTINGENCIAL
É um fenômeno estudado?	Não é o foco de estudo. Embora negado, existe a preocupação em evitá-lo.	Não é foco de estudo. Embora negado, existe a preocupação em evitá-lo	Sim. É um processo social básico nas organizações	Sim, É algo intrínseco aos processos decisórios.	Sim. É algo intrínseco às organizações	Sim. É inevitável.
Conceito de conflito	Há identidade de interesse entre empregados e empregadores.	Há identidade de interesses entre empregados e empregadores.	Conflito tratado como dilemas – a escolha de alternativas que implicam em perdas.	Colapso dos mecanismos decisórios.	Incongruência entre expectativas e desempenhos – papéis/funções.	Produto dos processos de integração/diferenciação.
Tipos de conflitos estudados	--	--	- Entre objetivos organizacionais - Organização x Pessoal - Coordenação x Comunicação - Disciplina x Competência Profissional - Planejamento x Iniciativa.	- Individual - Organizacional - Interorganizacional	Organizacional: entre sistemas De papel: maior destaque	- Interdepartamental - Como integrar estruturas diferenciadas
Determinantes de conflito	Erros do administrador ao não aplicar os princípios científicos.	Pouca atenção aos aspectos motivacionais dos indivíduos.	Ordem x Liberdade. Organização formal e as pressões sobre os indivíduos – falta um ajustamento completo.	Fatores organizacionais: ambiente Fatores pessoais: objetivos, percepções	Fatores organizacionais, pessoais e interpessoais	O processo de integração não é racional e automático – que direção tomar?

Consequências do conflito	Desagrega as organizações, provoca problemas, impede o desempenho ótimo.	Desagrega as organizações, provoca problemas, impede o desempenho ótimo.	Não são apenas negativas, são fontes de mudança	Provocam reações: - Solução do problema - Persuasão - Negociação - Política	Afetam o funcionamento sistêmico via desempenho dos indivíduos	Geram dificuldades que devem ser superadas
Formas de Intervenção (prescrições)	A tarefa é eliminar o conflito através de medidas prev. e prof.	A tarefa é eliminar o conflito através de medidas preventivas e profiláticas.	Específica por tipos de conflitos e contexto. A busca de soluções gera novos conflitos num processo dialético.	Não há prescrições. Depende do tipo de conflito e dos seus determinantes.	Os sistemas devem desenvolver mecanismos para equacioná-los. Não há prescrições.	Diversas estratégias. Há sempre a possibilidade de se encontrar a melhor alternativa.

Fonte: Malhadas Júnior, 2010, p.7.

2.2.2 Conflitos nas organizações públicas

As organizações são sistemas extremamente complexos, carregados de inúmeras diferenças em sua estrutura organizacional e em seu funcionamento. Tal afirmação vale tanto para instituições privadas quanto para instituições públicas. Estas últimas, no entanto, apresentam uma complexidade ainda mais acentuada, tendo em vista que são reguladas por leis e orientadas por objetivos externos, constituindo, assim, um campo demasiadamente propício para a ocorrência de situações geradas por conflitos interpessoais (que podem ser agravadas por mudanças na cultura organizacional - principalmente as relacionadas à adoção de novos modelos, que acabam por afetar as relações de trabalho).

Aguiar e Santos (2017) trazem uma importante discussão acerca dos conflitos nas relações de trabalho no contexto da *new public management*. As autoras citam os conflitos como um dos aspectos mais evidentes nas relações cotidianas de trabalho no serviço público, e que podem ser mais claramente observados diante das mudanças nos modelos de gestão, principalmente quando ainda subsistem quaisquer vestígios do modelo anterior. Enfatizam ainda os novos modelos de gestão aplicados no âmbito das organizações públicas, explicando a influência que exercem sobre os conflitos decorrentes das relações de trabalho, uma vez que podem ser responsáveis por causar ansiedade, tensão, sofrimento e até medo nos indivíduos, ainda que também possam proporcionar prazer, satisfação e reconhecimento.

Assim, qualquer mudança ocorrida nos modelos de gestão repercute nas relações de trabalho, uma vez que pode favorecer o surgimento de novos conflitos, gerados pelo desconforto diante do novo, e por diversas outras questões. Esses conflitos se tornam ainda

mais sérios nas organizações públicas devido à ausência de infraestrutura e condições de trabalho, dando origem a altos níveis de estresse e insatisfação nos colaboradores, que dificilmente trarão bons resultados para a organização.

Vieira (2017) sustenta que alguns conflitos podem ser entendidos como sintomas que as organizações não conseguem administrar adequadamente devido às inúmeras deficiências de integração. Tais deficiências, na concepção de Cecílio (2005, p.510), estão diretamente ligadas ao poder, ou seja, aos cargos que se ocupa na organização, podendo ser consequências das intencionalidades e interesses pessoais dos gestores, que acabam, por vezes, “perpetuando relações de injustiça e iniquidade”. O autor explica que, para se compreender as organizações de saúde, é necessário que se entendam três categorias básicas: poder, controle e conflitos; sendo estes dois últimos, manifestações do poder nas organizações.

De acordo com Berg (2012), existem muitos motivos responsáveis por instigar o conflito nas organizações. Dentre eles, podem ser citados alguns, mais evidentes, que atingem bastante o serviço público, tais como: as mudanças organizacionais e a escassez de recursos. Com relação ao primeiro, a grande dificuldade é a resistência em relação às mudanças de chefia e de procedimentos, que estão sempre em reestruturação. Já o segundo atrapalha o desempenho das equipes, que sofrem significativo desgaste físico, mental, e emocional, principalmente na área da saúde, contribuindo sobremaneira para o crescimento do nível de insatisfação.

No caso dos HUF's administrados pela EBSEH, a partir da adesão à empresa, inúmeras mudanças ocorreram, entre elas a coexistência de regimes jurídicos distintos, fato que pode ser responsável pelo surgimento de novos conflitos e/ou pelo agravamento de conflitos já existentes nesses ambientes, motivados, em especial, pela insatisfação com os diferentes tratamentos recebidos e pela falta de uma gestão adequada. Como bem afirma Primo (2018), as supracitadas mudanças e suas possíveis consequências são bastante significativas para o destino dos HUF's, a ponto de colocar em cheque a real necessidade da criação e implantação da EBSEH, bem como a sua eficiência; em especial, porque afetam significativamente a cultura organizacional, e, conseqüentemente, as relações de trabalho. O choque de culturas, segundo o autor, assustou os profissionais, provocando desentendimentos e os forçando a, repentinamente, assimilar o novo.

Em seu estudo, Elias revelou que os diferentes interesses e objetivos entre colaboradores com diferentes tipos de contratação acabam provocando o surgimento de tensões, e, assim,

acentuando os conflitos interpessoais e afetando as relações de trabalho. A autora aponta, contudo, que as consequências desses conflitos podem ser minimizadas, desde que eles sejam adequadamente percebidos e tratados.

2.3 Gestão de conflitos

Conforme já aduzido, o conflito é algo inerente ao homem e, conseqüentemente, às suas relações com outros homens, uma vez que, naturalmente, há divergências de opiniões, interesses e objetivos, algo inevitável no contexto de um ambiente organizacional. Contudo, a forma como ele é administrado faz toda a diferença, uma vez que pode impactar significativamente nos resultados da organização. Dessa forma, a gestão de conflitos é uma das maneiras mais eficazes de proporcionar o crescimento do indivíduo e o concomitante desenvolvimento da organização.

Assim, a figura do gestor se mostra de extrema importância no trato com os conflitos, embora a maioria tenda a enxergar negativamente as situações conflituosas, ou seja, tratá-las como um problema, ignorando o papel benéfico que exercem na organização.

Berg (2012) atenta para a necessidade de identificar, entender e administrar os conflitos. Para tanto, propõe interpretá-los a partir da seguinte classificação: conflitos pessoais, conflitos interpessoais, e conflitos organizacionais. Os primeiros dizem respeito a forma como o indivíduo encara a si mesmo, seus anseios e suas incoerências, causando uma série de conflitos internos. Os segundos, referem-se àqueles ocorridos entre dois ou mais indivíduos, gerados por divergências de opiniões, ideias e objetivos. Contudo, estes podem ocorrer entre indivíduos que fazem parte de um mesmo grupo, área ou setor (intragrupal), ou entre indivíduos que fazem parte de grupos, áreas ou setores diferentes (intergrupal), sendo classificados como conflitos organizacionais, uma vez que são decorrentes da dinâmica interpessoal no ambiente organizacional.

Na mesma linha de pensamento, Burbridge e Burbridge (2012) lecionam que os conflitos podem tornar-se um grande desafio para os gestores, que devem estar preparados para identificá-los e gerenciá-los. Os autores afirmam que os conflitos podem ser causados por fatores: humanos (bastante complexos, por sua natureza); estruturais (normas, tradições e procedimentos); e externos (oriundos de fora dos muros da organização), sugerindo, no entanto, uma classificação diferente da de Berg (2012), ao denominar conflitos internos aqueles que

ocorrem entre os departamentos ou setores de uma mesma organização, mas que são causados por pessoas; e conflitos externos, aqueles que podem ocorrer com outras organizações, com órgãos governamentais, ou com outros indivíduos.

Embora os conflitos sejam inevitáveis e bastante presentes no ambiente organizacional, existem alguns fatores que podem intensificá-los e estimulá-los. Berg (2012) elenca os principais, como: mudanças (que exigem adaptação a um novo cenário, trazendo medo e resistência); recursos limitados (que provocam desmotivação e podem limitar o desempenho dos indivíduos, causando estresse, cansaço e descontentamento); e metas e objetivos que se chocam (desentendimentos e desarmonia entre metas e objetivos da alta cúpula com os departamentos, muitas vezes por falhas na comunicação).

Assim, observadas as origens dos conflitos no âmbito organizacional, a figura do gestor aparece como responsável por identificá-los, verificar suas causas e administrá-los da maneira mais eficaz possível. Obviamente que os fatores supracitados não vão simplesmente ser extintos, mas é papel do gestor atuar de modo a minimizar seus efeitos negativos, atuando, desta forma, como um personagem de importância ímpar nas organizações.

McIntyre (2007), reconhecendo que os conflitos fazem parte do dia-a-dia das pessoas nas organizações, mas que a forma de gerí-los é primordial para o bom funcionamento e sobrevivência destas, alerta para a importância da escolha do método ou estilo adequado de resolução. No mesmo sentido, Nascimento e Sayed (2002), orientam que a escolha de estratégias para administrar os conflitos é um condição que deve ser respeitada, devendo-se considerar cada tipo de situação, as causas, os tipos e os níveis de conflito. Ou seja, conhecer o conflito para nele poder intervir.

Fernandes Neto (2005) vai mais além, orientando que, antes de intervir, o gestor deve apurar, averiguar e analisar os fatos, buscando conhecer, também, os envolvidos, suas atitudes e comportamentos, de maneira a evitar injustiças, e, conseqüentemente, dificultar o surgimento de novos conflitos, satisfazendo a todos de maneira mais efetiva.

Berg (2012) argumenta que existem inúmeras formas de abordagem de conflitos, as quais devem, imprescindivelmente, ser conhecidas pelo gestor e aplicadas de acordo com a análise de cada situação e também das partes envolvidas. Embora afirme não existir modo certo ou errado, confere destaque aos chamados “estilos de administração de conflitos”, que consiste

num método que propõe 5 (cinco) maneiras de administração de conflitos: competição; acomodação; afastamento; acordo e colaboração. Burbridge e Burbridge (2012) complementam esse pensamento, alegando que, uma vez que os conflitos são diferentes, não devem ser abordados da mesma forma, reforçando a importância de o gestor conhecer os meios adequados e desenvolver a capacidade de distinguir os corretos momentos de aplicação de cada um, o que talvez seja o maior desafio diante de situações de conflituosas.

Segundo Farias e Vaitsman (2002), as organizações de saúde são consideradas espaços conflituosos, onde as relações de trabalho são frágeis, e onde convivem indivíduos com visões, objetivos e expectativas bastante distintos, o que gera muitas contradições e conflitos. A negação desse fato pode comprometer, séria e negativamente, os resultados das suas atividades.

No que se refere aos hospitais universitários, especificamente, Louredo e Louredo (2017) lembram que são organizações mais complexas e que apresentam maiores dificuldades de trabalhar com mudanças de comportamento, exigindo maior empenho da gestão. Sodré *et al* (2013) também chamam a atenção para a responsabilidade dos gestores quanto à necessidade de se buscar alternativas gerenciais para lidar com os conflitos nas referidas instituições de saúde, uma vez que, além dos atritos ocasionados pelas carências e deficiências do SUS, existem aqueles relacionados à precarização das relações de trabalho provocada pela coexistência de regimes jurídicos distintos e suas peculiaridades.

Vendemiatti *et al.* (2010) alertam para a complexidade das relações no âmbito hospitalar, uma vez considerada a diversidade de contextos. Nos hospitais administrados pela rede EBSEH observa-se o que o autor aponta como dualidade: a existência de duas formas distintas de vínculo jurídico laboral: serviço público (estatutário), e emprego público (celetista), ambos com suas particularidades. No âmbito do HC-UFPE/EBSEH essa dualidade caracteriza-se não apenas pelas diferenças referentes ao processo de gestão, mas, sobretudo, por uma forte oposição de ideias e até por uma certa rivalidade entre os dois grupos, que, na grande maioria dos momentos, colocam-se em lados opostos em função da diversidade de interesses, direitos e deveres. Dessa forma, o primeiro passo para se lidar com tais conflitos, seria reconhecer a existência, de fato, da dualidade ora apontada.

Elias (2013) reforça a essencialidade da figura do gestor e/ou dos líderes no ambiente organizacional, principalmente quanto à gestão dos conflitos. Tal habilidade, no entanto, talvez necessite ser aprimorada pelos gestores do HC-UFPE/EBSEH, especialmente no que diz

respeito ao reconhecimento das diversidades oriundas da coexistência dos dois regimes jurídicos no âmbito do hospital.

3 Procedimentos metodológicos

Para atingir os objetivos propostos, neste capítulo apresenta-se a caracterização da pesquisa e os procedimentos metodológicos empregados em sua operacionalização.

Sabe-se que a escolha de um método deve estar diretamente relacionada ao resultado que se pretende alcançar a partir dos objetivos, bem como ao tipo de abordagem da pesquisa. Segundo Lüdke e André (1986, p.4), “os dados, os fatos, não se revelam gratuita e diretamente aos olhos do pesquisador. Nem este os enfrenta desarmado de todos os seus princípios e pressuposições”.

Assim, se faz fundamental buscar objetividade, através da explicitação e seleção dos procedimentos metodológicos de forma sistemática, metódica, e com o máximo de rigor, no intuito de melhor compreender e interpretar fielmente o fenômeno que se está estudando.

Para isso, a estrutura deste capítulo será organizada da seguinte forma: delineamento da pesquisa, procedimentos de coleta, análise dos dados, e aspectos éticos.

3.1 Delineamento da pesquisa

No que se refere à natureza do estudo, o presente trabalho classifica-se como pesquisa descritiva. Segundo Rudio (1995), a pesquisa descritiva leva o pesquisador a conhecer a realidade sem nela interferir para modificá-la, identificando a correlação entre as variáveis identificadas e enfatizando a análise dos fatos. Triviños (1987) ratifica esse pensamento, referindo que esse tipo de estudo pretende descrever exatamente os fenômenos e fatos de determinada realidade.

Dessa forma, trata-se de um estudo descritivo, à medida em que buscará retratar as características da população que compõe o quadro funcional do HC-UFPE/EBSERH, docentes e/ou profissionais de saúde, pormenorizando o fenômeno do conflito no âmbito deste hospital universitário, que configura um campo de atuação voltado tanto para a educação quanto para a prática profissional na área de saúde.

Em se tratando de abordagem metodológica, o presente trabalho caracteriza-se como pesquisa quantitativa. De acordo com Richardson (1999), o que caracteriza este tipo de pesquisa

é o uso da quantificação, a partir de métodos estatísticos. Busca-se, assim, como lecionam Diehl, Souza e Domingos (2007), uma maior credibilidade no que se refere aos resultados, à análise e à interpretação dos dados, de forma a tornar o resultado o mais seguro, fiel e passível de generalização possível.

Ainda de acordo com Richardson (1999), o método quantitativo é bastante utilizado nos estudos, uma vez que facilita a identificação, a classificação de relevância, e o relacionamento entre as variáveis, por categoria, de modo a identificar e explicar as peculiaridades do fenômeno estudado e identificado.

A pesquisa foi realizada em três fases: pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e pesquisa de campo. Inicialmente, foi realizada uma pesquisa bibliográfica visando à construção do referencial teórico que embasará a análise dos dados. Martins (2007, p.5) declara que “o que os outros escreveram pode servir de base e elucidação para nossas investigações, argumentações, análise e conclusões”, corroborando com a visão de Matias-Pereira (2018) que afirma que estudos e publicações já existentes podem auxiliar o pesquisador a contribuir para o enriquecimento de determinada temática. Em seguida, foi realizada a pesquisa documental e a pesquisa de campo, descritas a seguir.

Do ponto de vista ético, considerando que o presente estudo foi realizado no âmbito do HC-UFPE/EBSERH e com profissionais à ele vinculados, foi submetido e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisas (CEP) da instituição, sob o parecer de nº 4.403.410, conforme preconiza a Resolução nº 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde (CNS). Além disso, o projeto também atendeu às exigências da Plataforma Brasil, e passou pela aprovação do Núcleo de Apoio à Pesquisa (NAP) do próprio hospital. Ressalte-se que a submissão dos projetos de pesquisa no âmbito do CEP do HC-UFPE/EBSERH é obrigatória, atendendo a uma exigência da Gerência de Ensino e Pesquisa para validação de toda e qualquer pesquisa no âmbito da instituição.

3.2 Coleta de dados

Marconi e Lakatos (2004) afirmam que a coleta de dados é uma das etapas mais importantes da pesquisa de campo, e tem por objetivo a coleta de informações necessárias sobre determinado problema para o qual se busca uma explicação, ou ainda para se comprovar uma

hipótese. Neste estudo foram coletados dados secundários, por meio de pesquisa documental, e dados primários, através de um *survey*.

Nos termos do que ensinam Ludke e Andre (1986), a pesquisa documental é fonte importante de verificação de dados e informações reais em documentos, em conformidade com o interesse do pesquisador, especialmente nas ciências sociais e humanas. Marconi e Lakatos (2004), por sua vez, explicam que esse tipo de instrumento abrange todas as espécies de ferramentas e materiais, escritos e não escritos, de acesso público ou particular que até então não foram alcançados por qualquer espécie de análise ou até mesmo aqueles que foram analisados, mas que podem ser explicados a partir dos objetivos de um novo estudo.

Para subsidiar a pesquisa, obteve-se acesso a documentos públicos do HC-UFPE/EBSERH, como: Regimento interno; Plano de Cargos e Carreiras dos Técnicos Administrativos em Educação; Plano de Cargos e Benefícios da EBSEH; Lei 12.550, que criou a EBSEH e outros, disponíveis nos sítios eletrônicos do HC-UFPE e também da EBSEH. Contudo, mesmo havendo respeitado todas as exigências impostas pelo CEP e pelo NAP, e ainda obtendo anuência da Superintendência do hospital, houve dificuldades de acesso a algumas informações imprescindíveis para a pesquisa, como, por exemplo, a relação de e-mails e telefones dos colaboradores.

A pesquisa documental no acervo do HC-UFPE/EBSEH teve o intuito de levantar e caracterizar a população do estudo composta de servidores públicos, empregados públicos e gestores. Foi montado um banco de dados com nome e e-mail de todos os colaboradores lotados na instituição.

A última etapa da pesquisa consistiu na realização de pesquisa de campo, caracterizada pela adoção da estratégia *survey*. A construção do instrumento de coleta de dados considerou modelos encontrados em trabalhos semelhantes, como os de Feitosa (2018), Carvalho (2015) e Siqueira (2014), bem como a experiência da pesquisadora enquanto gestora de pessoas do HC-UFPE, no período de 2011 à 2016, tendo acompanhado e participado de todo o processo de adesão do Hospital à EBSEH, atuando ainda na equipe de gestores, na implantação do modelo de gestão adotado pela empresa, e vivenciando, na sequência, todas as consequências decorrentes do processo.

Para a validação e refinamento do instrumento, o questionário passou por um pré-teste,

aplicado a uma população de 36 colaboradores de outros cargos que não entraram na população do estudo, tais como: Fisioterapeutas, assistentes administrativos, assistentes sociais, biomédicos, farmacêuticos, psicólogos, técnicos em laboratório, técnicos em radiologia e terapeutas ocupacionais. A realização do pré-teste só foi possível após a aprovação do projeto pelo CEP e pelo NAP do HC, em novembro de 2020, quando foi emitida carta de autorização para a realização da pesquisa, durando até meados de janeiro de 2021.

Em seguida, após a análise dos resultados do pré-teste, verificando-se que o instrumento não necessitava de grandes alterações, deu-se início a pesquisa, que durou de janeiro de 2021 até o final do mês de abril do mesmo ano, quando, mesmo sem conseguir atingir a amostra pretendida, em consequência das inúmeras dificuldades enfrentadas, foi dado início à análise e à interpretação dos dados haja visto o prazo máximo para a conclusão do curso.

3.2.1 População e amostra

A população do estudo foi dividida em dois estratos: a) empregados públicos contratados pela EBSEH; e b) servidores públicos da UFPE, ambos lotados no HC-UFPE/EBSEH. Para um melhor entendimento se faz necessário descrevê-los. Assim, entenda-se por servidores públicos todos aqueles titulares de cargos públicos de provimento efetivo, regidos pelo RJU. No caso em estudo, tratam-se de servidores oriundos da UFPE e que estão lotados no Hospital das Clínicas. Já os empregados públicos são aqueles contratados pela Administração Pública nos termos da CLT. No caso em estudo, são os empregados contratados pela EBSEH.

Atualmente o HC-UFPE/EBSEH conta com uma força de trabalho de, aproximadamente, 2.900 agentes públicos, dos quais 1.005 são empregados públicos, 1.169 são servidores públicos, e o restante são funcionários que prestam serviço ao hospital através de empresas terceirizadas.

Considerando-se apenas os empregados públicos e os servidores públicos, se chega ao total de 2.174 agentes públicos, dos quais 1.105 compõem a equipe de enfermagem, que compreende: Auxiliares de enfermagem, técnico de enfermagem, enfermeiros e atendentes de enfermagem. Contudo, esta última categoria não fez parte da população da pesquisa, uma vez que trata-se de um cargo público em extinção, não sendo possível a sua comparação com funcionários celetistas, já que não existe tal atribuição no âmbito da EBSEH. Além disso, desempenham atividades diversas dos técnicos e auxiliares. Excluídos, portanto, os 07

atendentes de enfermagem existentes, será considerada, para fins da pesquisa, uma população de 1098 profissionais da equipe de enfermagem e 440 da equipe médica. Importa salientar, ainda, que, considerando que técnicos de enfermagem e auxiliares de enfermagem, na prática, desempenham as mesmas atividades, foram colocados em um mesmo subgrupo. Na EBSERH não há auxiliares de enfermagem, apenas técnicos.

Diante da população delineada, optou-se pela amostragem probabilística aleatória simples, do tipo estratificada proporcional. Gil (2002) explica que esse tipo de amostra se baseia em métodos estatísticos e deve ser obtida a partir de uma população já definida de acordo com determinadas variáveis. Assim, cada indivíduo teve a mesma probabilidade de ser selecionado para compor cada estrato, de forma aleatória e proporcional à população.

Dessa forma, os cálculos para a definição da amostra aleatória simples foram feitos considerando um nível de confiança de 95% e uma margem de erro de 5%. Portanto, a amostra ideal que representa a população da equipe de enfermagem é de 285 profissionais, no total, distribuídos da seguinte forma: 121 técnicos de enfermagem RJU e 308 auxiliares de enfermagem RJU, perfazendo um total de 429, representando 39% da população, exigindo a aplicação de 111 questionários. Os técnicos de enfermagem celetistas somam um total de 333 colaboradores, representando 30% da população, exigindo a aplicação de 86 questionários. Já os enfermeiros celetistas somam 197 colaboradores, representando 18% da população, exigindo a aplicação de 51 questionários. Os enfermeiros RJU, por sua vez, totalizam 139 servidores, representando 13% da população, sendo necessária a aplicação de 37 questionários.

Dando continuidade, calculou-se a amostra para representar a equipe médica, que deve ser de 206. A equipe conta com 440 profissionais, sendo: médicos celetistas em número de 292, aos quais devem ser aplicados 136 questionários, representando 66% da população médica; e médicos RJU em número de 148, aos quais devem ser aplicados 70 questionários, representando os 34% restantes da população. A tabela a seguir, resume a população e a amostra ideal planejada.

Tabela 1 - Resumo da população e amostra planejada (ideal X real)

Equipe	Cargo	Regime Jurídico	População (Nº)	População (%)	Questionários	Amostra por Equipe
Equipe de Enfermagem	Auxiliares de Enfermagem (308)	RJU	429	39%	111	285
	Técnico em Enfermagem (121)					
	Técnico em Enfermagem	CLT	333	30%	86	
	Enfermeiro	RJU	139	13%	37	
	Enfermeiro	CLT	197	18%	51	
Equipe Médica	Médico	RJU	148	34%	70	206
	Médico	CLT	292	66%	136	
						491
OBS.: Respeitados 95% nível de confiança e 5% de margem de erro						

Fonte: Elaboração da autora (2021).

Inicialmente, a proposta de aplicação dos questionários era presencial, uma vez que a pesquisadora está inserida no *locus* da pesquisa. No entanto, tal modalidade de aplicação de questionário foi impossibilitada, considerando que o HC-UFPE/EBSERH encontra-se inserido na linha de frente do combate à pandemia de Covid-19. Além disso, a população estudada foi composta, exclusivamente, por profissionais da área-fim do hospital (médicos, enfermeiros e técnicos/auxiliares em enfermagem), os quais, na sua maioria, encontram-se travando uma verdadeira batalha contra o SARS-CoV-2. Some-se a tal fato, a preocupação no que se refere à necessidade de redobrar os cuidados para evitar o contágio, principalmente em relação aos pacientes e seus familiares.

Portanto, a aplicação do questionário apenas foi possível na modalidade *on-line*, através de formulário do Google enviado por e-mail e por telefone (WhatsApp) dos respondentes, o que gerou enorme dificuldade para a operacionalização da coleta de dados. Como já aduzido anteriormente, o acesso ao banco de dados da instituição foi obstaculizado, tendo sido inicialmente negadas as informações solicitadas (e-mail e telefones), que apenas foram disponibilizadas após diversas tratativas, viabilizando o início da coleta de dados.

Diante das negativas ou da inércia de muitos respondentes, na tentativa de alcançar a amostra ideal, foram realizados quatro sorteios e inúmeros reenvios e e-mail's, o que, contudo, não foi suficiente para alcançar a amostra ideal proposta, prejudicando a pesquisa uma vez que não foi possível generalizar os resultados. A tabela seguinte apresenta a amostra ideal e a amostra real que foi possível se obter:

Tabela 2 – Comparativo entre a amostra ideal e a amostra real obtida

Equipe	Cargo	Regime Jurídico	Amostra Ideal	Amostra Real
Equipe de Enfermagem	Auxiliares de Enfermagem	RJU	111	26
	Técnico em Enfermagem			
	Técnico em Enfermagem	CLT	86	25
	Enfermeiro	RJU	37	23
	Enfermeiro	CLT	51	27
Equipe Médica	Médico	RJU	70	12
	Médico	CLT	136	19
Total			491	132

Fonte: Elaboração da autora (2021).

Diante das supracitadas dificuldades, obteve-se uma amostra de 132 respondentes. Os dados foram coletados entre 18 de dezembro de 2020 e 07 de abril de 2021.

3.3 Análise dos dados

Para realizar a análise dos dados, foi utilizado o *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), versão 26. Os dados coletados foram analisados e interpretados por meio da análise estatística descritiva, de forma a organizar e descrever os dados através de gráficos, tabelas etc. Barrow (2007) descreve os objetivos da estatística descritiva como algo simples, uma vez que deve apresentar informações de maneira sintética, compreensível e específica, sintetizando as informações de forma simples, destacando os enfoques principais, sem distorcer a realidade, e valorizando a maior parte dos dados de maneira positiva, o que deve ser feito através de técnicas comprovadamente eficazes, que dizem algo sobre os dados, e, por serem familiares a um grande número de pessoas, permitem o uso de uma linguagem comum.

A análise estatística descritiva usa métodos simples, tanto gráficos, quanto numéricos, para sintetizar e explicar os dados, facilitando a compreensão do leitor uma vez que apresenta os principais aspectos revelados pelos dados de uma maneira interessante, sintética e didática, transmitindo a mensagem de maneira eficiente.

Além disso, foi empregada a análise estatística inferencial para comparar dois grupos distintos independentes, o que pode ser feito através do “teste ‘t’ de *Student*, que é bastante utilizado para comparar, e indicado para testar a igualdade de duas médias quando os grupos são

independentes, calculando as médias e as variâncias de cada grupo, comparando os valores calculados, e os interpretando, conforme explica Vieira (2006). Neste estudo, a comparação foi entre funcionários públicos (celetistas) e servidores públicos (estatutários) lotados no HC-UFPE/EBSERH, buscando a comparação de ambos os grupos.

3.4 Aspectos éticos

É importante salientar que o estudo em análise envolve seres humanos, profissionais da área de saúde. Desta forma, como já informado anteriormente, foi submetido ao CEP do HC-UFPE/EBSERH, a fim de ter seus procedimentos devidamente validados, conforme preconiza a Resolução nº 466/2012 do CNS. Por tratar-se de uma pesquisa realizada no âmbito do referido hospital, o projeto também foi encaminhado ao NAP da instituição. Ressalte-se que a submissão dos projetos de pesquisa no âmbito do CEP do HC-UFPE/EBSERH é obrigatória.

Neste ponto, o estudo deparou-se com dificuldades em relação à morosidade na liberação do projeto de pesquisa pelo NAP e também pelo CEP, o que pode ser justificado pelo fato de que os responsáveis pela análise igualmente são profissionais integrantes da atividade-fim do estabelecimento, encontrando-se, também, envolvidos no enfrentamento da pandemia de Covid-19.

Para aplicação dos instrumentos, durante a abordagem aos participantes da pesquisa, foi utilizado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), de forma a proteger o pesquisador, tanto do ponto de vista legal, quanto do ponto de vista moral, permitindo ainda fornecer esclarecimentos aos participantes acerca da pesquisa e possibilitando a manifestação clara da sua concordância. O TCLE foi obtido, exclusivamente, através de formulário do Google, uma vez que a pesquisa foi realizada 100% (cem por cento) on-line; Aos respondentes foi assegurado sigilo, sendo-lhes facultada a opção de não responder.

O preenchimento do questionário não implicou em riscos para os participantes; no máximo, pode ter causado algum desconforto, constrangimento, ou até mesmo receio da divulgação do material para fins diversos do proposto na pesquisa. Contudo, tais possibilidades foram evitadas, considerando que a participação foi voluntária, anônima, e as informações coletadas consideradas sigilosas, podendo ser divulgadas apenas em eventos ou publicações científicas, sem identificar os respondentes, garantindo-lhes total sigilo quanto à sua

participação.

Considerando que foram utilizados questionários para auxiliar na coleta de dados, se faz necessário observar que os dados obtidos ficarão armazenados em computador pessoal, sob a responsabilidade da pesquisadora, pelo período mínimo de 05 (cinco) anos.

4 Resultados e análises

Este estudo foi desenvolvido no HC-UFPE, filial da EBSEERH. A escolha do hospital como campo empírico se deu pelo fato de nele, atualmente, coexistirem colaboradores submetidos a dois regimes jurídicos distintos: o estatutário, e o celetista. Para entender a atual dinâmica do HC-UFPE/EBSEERH se faz necessário, num primeiro momento, um mergulho na sua história.

A partir de informações do seu sítio eletrônico, bem como do sítio eletrônico da UFPE, o Hospital das Clínicas é descrito como um órgão suplementar da UFPE, que tem como objetivo apoiar as atividades de graduação e pós-graduação do Centro de Ciências da Saúde (CCS) da referida Universidade. Desta forma, o HC exerce múltiplos papéis na comunidade acadêmica, atuando nas áreas de ensino, pesquisa e extensão. Na área de ensino, serve de cenário de prática na formação de profissionais de saúde; na área da pesquisa, procura ampliar conhecimentos na área de saúde; e na área de extensão, se preocupa em aproximar a UFPE da sociedade, através de inúmeros projetos.

Em seguida, são apresentados os resultados da pesquisa documental e da pesquisa de campo, bem como a análise dos dados, objetivando a compreensão e comparação das percepções e peculiaridades dos grupos estudados em relação aos conflitos abordados e suas consequências nas relações de trabalho no âmbito do HC-UFPE/EBSEERH.

4.1 Conhecendo a história do HC-UFPE/EBSEERH

O HC foi planejado na década de 50, na gestão do Professor Joaquim Amazonas, com o propósito de dar apoio às atividades de graduação e de pós-graduação do Centro de Ciências da Saúde da UFPE. Entretanto, apenas foi inaugurado durante o reitorado do Professor Paulo Frederico do Rêgo Maciel, em 14 de setembro de 1979. O HC funcionava, inicialmente, nas dependências do Hospital Pedro II, no bairro da Boa Vista, primeiro hospital vinculado à UFPE.

Figura 3 – Visão frontal do HC-UFPE/EBSERH



Fonte: Site do HC-UFPE/EBSERH (2021).

Com a inauguração do HC no campus da UFPE, os setores do Pedro II foram transferidos para o novo prédio. Tal transferência se deu paulatinamente, tendo iniciado ainda no ano de 1979, com o deslocamento do laboratório de análises clínicas, e estendendo-se até o início da década de 1980, com o deslocamento dos ambulatórios de iniciação ao exame clínico e terapêutico. Já no ano de 1981, começaram a funcionar as clínicas especializadas, como cirurgia geral, reumatologia e gastroenterologia, seguidas das enfermarias, últimas a serem transferidas. Entre os anos de 1984 e 1985, foi criado o Serviço de Doenças Infecto-Parasitárias (DIP), um dos mais importantes serviços do HC-UFPE. No final da década de 1990, o hospital passou por uma grande reforma.

Visando atender melhor à população, constantes reestruturações vêm ocorrendo desde então e, hoje, diversos serviços passam por processos de modernização. Uma das mais importantes mudanças na instituição ocorreu em 11 de dezembro de 2013, quando a UFPE assinou o contrato de adesão à EBSEH. A partir de então, o HC-UFPE/EBSEH passou a apresentar uma estrutura organizacional e hierárquica bastante diferenciada da anterior, além de mais complexa.

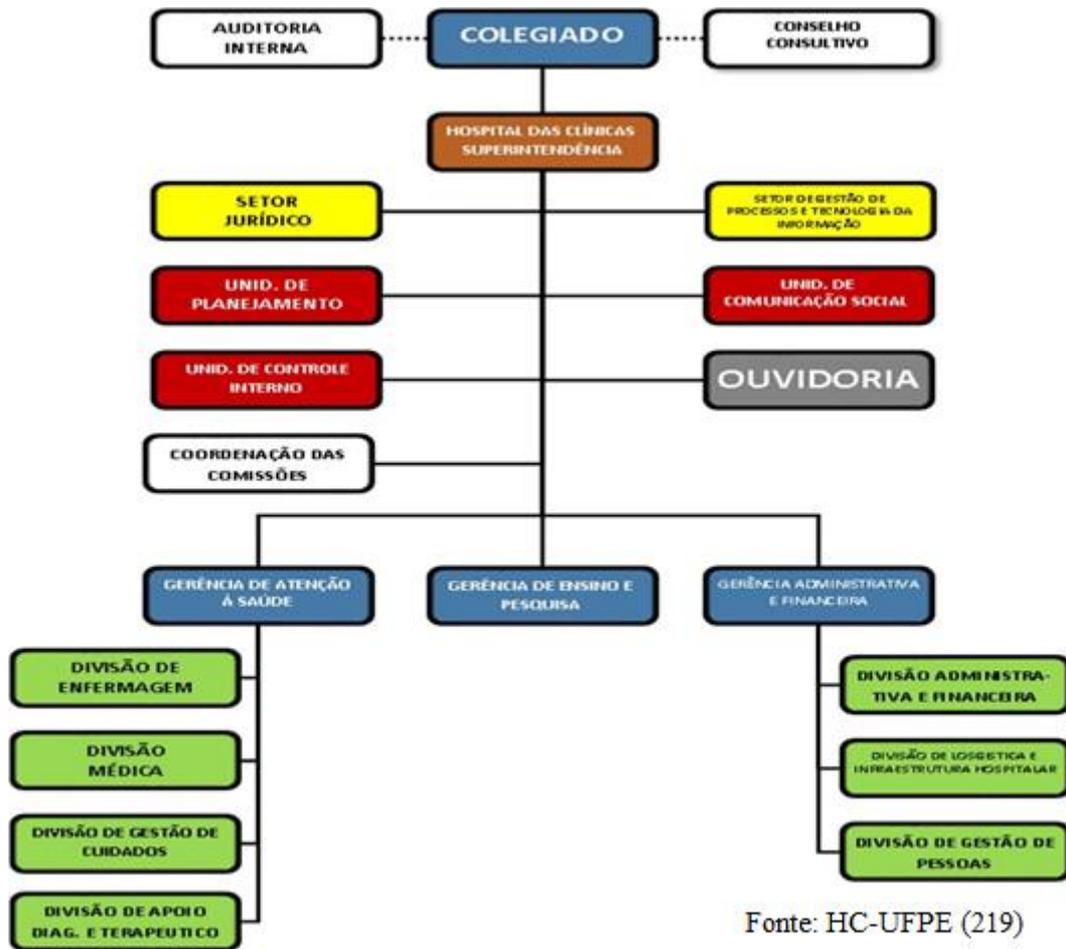
4.2 Mudanças nas Relações de Trabalho no HC-UFPE, após a adesão à EBSEH

A partir de janeiro de 2014, a EBSEH passou a administrar o HC-UFPE, quando então deu início ao desenvolvimento de um novo plano de reestruturação, desenhando um novo

modelo de gestão, com o objetivo reconduzir o HC-UFPE ao patamar de excelência na assistência, ensino, pesquisa e extensão. Para tanto, o hospital passou a contar com uma nova e complexa estrutura organizacional, representada nas figuras a seguir.

A primeira, apresenta o Organograma Institucional do HC-UFPE/EBSERH em sua totalidade. Tal organograma, em função da sua complexidade, é apresentado em seguida de maneira simplificada, apenas com a alta cúpula, abrangendo a superintendência, as gerências, e as divisões.

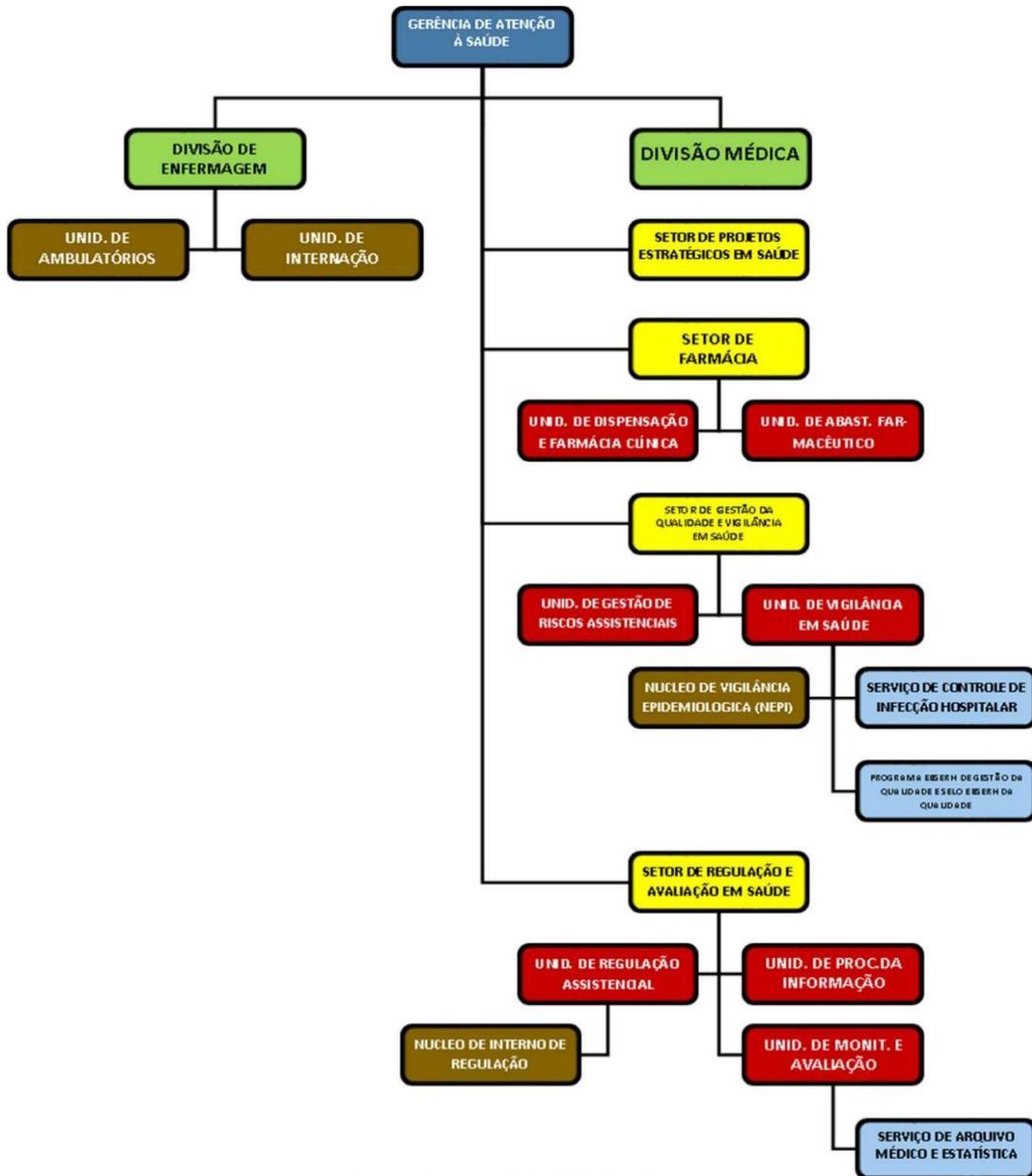
Figura 5 – Organograma institucional HC-UFPE/EBSERH – Visão simplificada



Considerando que os estratos selecionados foram as equipes médicas e de enfermagem, e tendo em vista a complexidade do organograma, torna-se fundamental apresentar o organograma da Gerência de Atenção à Saúde-GAS, bem como os organogramas das divisões a ela subordinadas: a Divisão de Enfermagem-DIVENF, a Divisão Médica-DM, a Divisão de Gestão do Cuidado-DGC e a Divisão de Apoio Diagnóstico e Terapêutico-DADT, onde estão inseridos o maior contingente de profissionais das referidas categorias.

De acordo com informações do Regimento Interno do HC-UFPE/EBSERH, entre as responsabilidades da GAS, estão: Atuar de forma articulada e integrada com as demais áreas do HC-UFPE; implantar as diretrizes de atenção à saúde definidas pela EBSEH e em consonância com as diretrizes da gestão local do SUS e com a Política Nacional de Atenção Hospitalar no âmbito do SUS; implantar os modelos de gestão relativos à atenção hospitalar adotados pela EBSEH e monitorar os indicadores assistenciais.

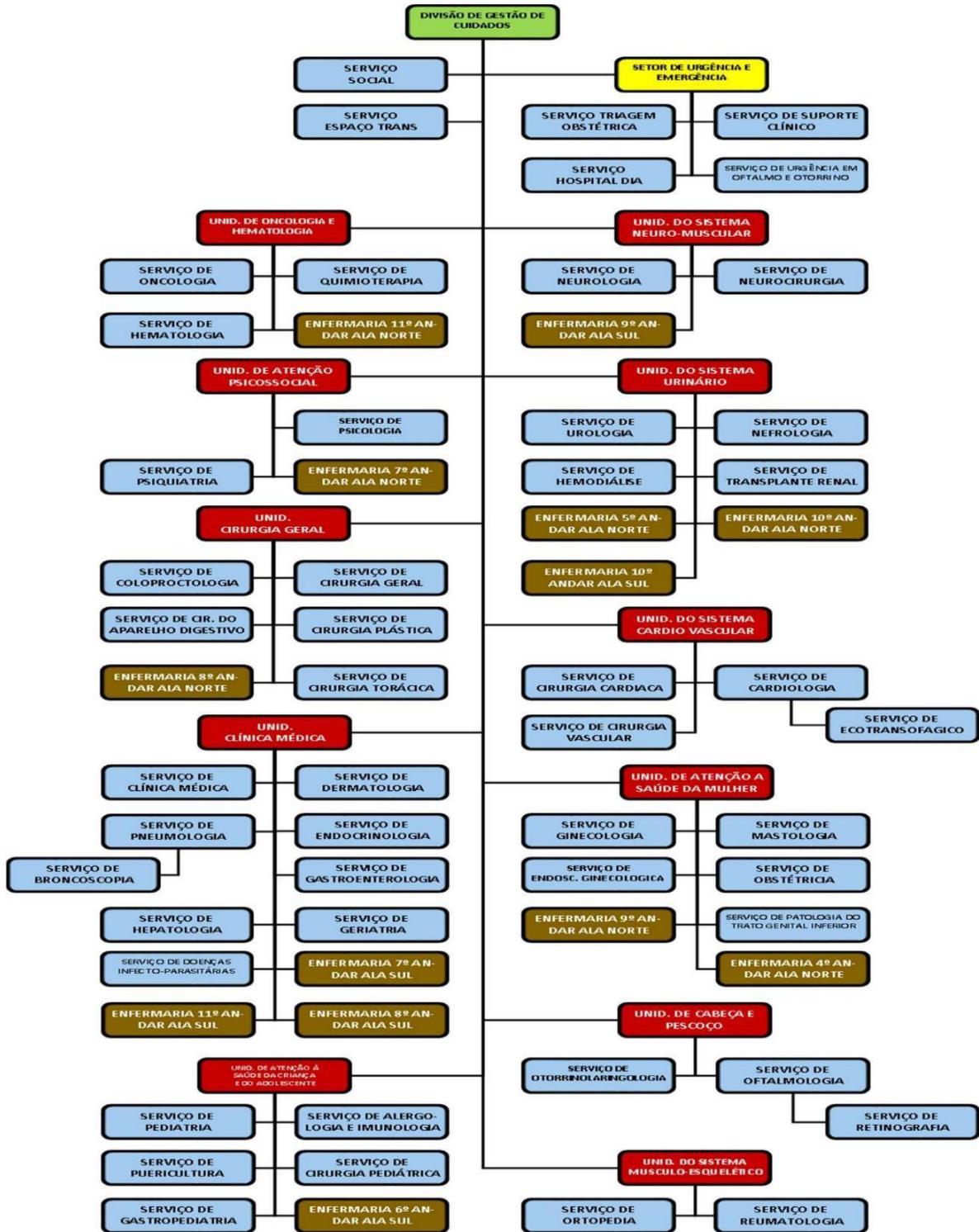
Figura 6 – Organograma institucional da Gerência de Atenção à Saúde – GAS



Fonte: Portal HC-UFPE (2019).

Uma das divisões da GAS que compõe o universo deste estudo é a Divisão de Linha de Cuidados, que é responsável por gerenciar o cuidado em saúde no âmbito do hospital, planejando e organizando a implantação das linhas de cuidado. É a mais complexa divisão da gerência, uma vez que absorve a maioria das unidades e serviços.

Figura 7 – Organograma institucional da Divisão de Gestão de Cuidados – DGC



Fonte: Portal HC-UFPE (2019).

A Divisão de Apoio Diagnóstico e Terapêutico tem como responsabilidades principais: coordenar a implantação das ações de apoio diagnóstico e terapêutico disponíveis na instituição;

articular os serviços e práticas assistenciais de apoio diagnóstico e terapêutico às linhas de cuidado, além de coordenar as atividades da equipe multiprofissional de saúde vinculada à Divisão, entre outras.

Figura 8 – Organograma institucional da Divisão de Apoio Diagnóstico e Terapêutico – DADT



Fonte: Portal HC-UFPE (2019).

Por sua vez, a Divisão de Enfermagem, embora seja uma das divisões que absorve o maior contingente de profissionais do hospital, possui uma estrutura mais simples, e tem como

competências principais: Coordenar a equipe de enfermagem do hospital; responder tecnicamente pelo serviço de enfermagem do hospital junto aos Conselhos Federal e Regional de Enfermagem, bem como representá-lo junto às autoridades e em juízo, conforme legislação vigente; fazer cumprir o Código de Ética dos profissionais de enfermagem e zelar pelo exercício ético dos profissionais de enfermagem.

Figura 9 – Organograma institucional da Divisão de Enfermagem – DIVENF



Fonte: Portal HC-UFPE (2019).

Considerando a complexidade do organograma, se pode ter uma ideia dos inúmeros conflitos que podem surgir nas relações de trabalho, a partir da adesão dos HUF's à EBSERH. Tal complexidade aumenta ainda mais quando analisadas as diferenças entre os dois regimes jurídicos que coexistem no âmbito dos hospitais. Essa coexistência, multiplicidade ou dualidade de regimes jurídicos nos HUF's é, segundo Primo (2018), uma das mais significativas consequências da precarização e redução do Estado, e apresenta como resultado inúmeras diferenças no tratamento de profissionais submetidos às mesmas condições.

Além disso, como bem explicado por Daneliu *et al.* (2019), a nova estrutura do organograma é de difícil entendimento, dada a existência de grande número de cargos, o que embaraça a comunicação e os processos. A organização do trabalho passa a ter diversos fluxos que, além de lentos, são mal fiscalizados. Esse tipo de hierarquia, segundo Matos e Pires (2006), tem potencial para fomentar o descompromisso e a alienação dos colaboradores.

4.3 Direitos e deveres dos colaboradores regidos pelos regimes jurídicos estatutário e celetista no HC-UFPE/EBSERH

Embora os empregados da EBSEH já tenham conquistado muitos direitos desde a criação e implantação da empresa nos HUF's, a partir de discussões e negociações nas convenções e acordos coletivos de trabalho, observa-se ainda inúmeras diferenças entre eles e os servidores públicos ocupantes de cargos de provimento efetivo. Tais dissemelhanças, possivelmente, são origem de incontáveis conflitos no âmbito da instituição.

A primeira e grande diferença diz respeito ao regime jurídico. Como já asseverado anteriormente, os servidores públicos da UFPE são regidos pelo RJU, enquanto os empregados públicos da EBSEH, regidos pela CLT. Como consequência dessa distinção, pode-se citar, entre outras, o incentivo à qualificação e capacitação e a questão da aquisição de estabilidade após o período de estágio probatório, um importante direito trabalhista garantido aos servidores, mas suprimido dos empregados públicos. Outra considerável diferença, também confirmada pelo referido estudo, diz respeito à remuneração, que acaba sendo desigual entre colaboradores que desempenham as mesmas funções e idênticas atividades.

Costa e Barbosa (2017) relatam o desconforto dos trabalhadores de um HUF gerenciado pela EBSEH numa capital do Nordeste, relacionado aos direitos trabalhistas e às diferenças trazidas pelo novo modelo de gestão (inclusive no que se refere às distintas remunerações para cargos idênticos e às discrepantes avaliações de desempenho), afirmando que tais alterações nas condições de trabalho e acabaram por gerar graves danos à saúde do trabalhador.

Na tabela a seguir, apresenta-se, na primeira coluna, os valores dos vencimentos-base do servidor público, correspondentes aos subsídios iniciais e finais de cada cargo, com o respectivo percentual de progressão possível, de acordo com o plano de cargos e carreiras, que pode variar de 10% a 75 % do salário, dependendo do nível de qualificação e capacitação. Já na segunda coluna, apresenta-se os valores salariais dos colaboradores empregados públicos, que embora percebam um salário inicial um pouco maior, ostentam perspectivas de crescimento e progressão profissional menores que as dos servidores.

Tabela 3 – Remuneração dos colaboradores do HC-UFPE/EBSERH

	RJU	CELETISTA
	Reajuste a partir de Lei	Atualização salarial (reajuste) Baseado na pesquisa de mercado
Auxiliar em Enfermagem	R\$ 1.945,07 (mínimo) R\$ 3.872,72 (máximo) + 10 % à 75%	
Técnico de Enfermagem	R\$ 2.446,96 R\$ 4.023,74 + 10 % à 75%	R\$ 3.382,27 R\$ 5.556,89
Enfermeiros	R\$ 4.180,66 R\$ 8.323,87 + 10 % a 75%	R\$ 6.951,32 R\$ 11.420,89
Médicos	R\$ 6.983,89 R\$ 13.666,27 + 10 % a 75%	R\$ 8.984,81 R\$ 12.510,98

Fonte: Elaboração da autora (2021).

Na tabela abaixo, encontram-se listadas outras significativas distinções que interferem na remuneração dos cargos, e que já foram fontes de discussão e insatisfação entre os membros de ambos os grupos, como os valores pagos a título de auxílio alimentação, insalubridade, adicional noturno, auxílio saúde, auxílio pré-escola etc.

Tabela 4 – Direitos e benefícios

	RJU	CELETISTA
Estágio probatório/Experiência	3 anos	3 meses
Aquisição de Estabilidade após o período de estágio probatório	Sim	Não
Abono de permanência	Sim	Não
Vale alimentação	R\$ 458,00	R\$ 563,16
Insalubridade	Graus: 5% ; 10% ou 20%	Grau: 10%, 20% ou 40%)
Periculosidade	10%	30%
Adicional noturno	25%	20% (CLT)
Pré-escola	R\$ 321,00	R\$ 183,72
Auxílio saúde	R\$ 101,56 à 205,63 (varia por salário e faixa etária)	R\$ 155,14 (teto máximo)

Fonte: Elaboração da autora (2021).

Tratando-se do grau de insalubridade e periculosidade, embora os riscos sejam rigorosa e exatamente os mesmos, percebe-se que a diferença é bastante considerável entre os percentuais percebidos pelos dois grupos, sendo os colaboradores empregados privilegiados nesse aspecto. De acordo com Almeida e Lima (2018), a explicação é que existe uma omissão

legislativa e regulamentar quando o assunto é a saúde e a segurança no trabalho dos servidores, que carecem de direitos que garantam maior proteção, sendo aqui claramente observado o desrespeito ao princípio constitucional da isonomia. Os autores propõem uma interessante solução: a criação de uma lei unificada de segurança do trabalho que se aplique aos dois regimes de maneira semelhante.

Conforme apontam Costa e Barbosa (2017), as condições sociogerencias trazidas pelo novo modelo de gestão e pela multiplicidade de regimes agravou a situação da saúde do trabalhador em todos os sentidos, inclusive no que se refere à sua gestão (que também é diferente, considerando as especificidades de cada regime). Tal fato é sentido pelos profissionais (mormente diante de igualdades de cargos, funções, atividades, setores e exposição a riscos), provocando um crescimento do adoecimento desses trabalhadores no ambiente de trabalho.

Outro ponto que merece destaque, embora não atinja diretamente todos os colaboradores, diz respeito às gratificações pagas aos cargos de chefia, que são extremamente díspares, conforme se observa a seguir:

Tabela 5 – Gratificações dos cargos / funções gratificadas

RJU	CELETISTA
Varia entre R\$ 132,89 à R\$ 804,49	Varia entre R\$ 5.545,24 à R\$ 24.028,89

Fonte: Elaboração da autora (2021).

Quanto mais complexa a organização, maiores as dificuldades de cooperação. Assim, como estratégia, as organizações buscam criar mecanismos de controle cada vez mais eficazes, buscando a excelência. Silva (2001) afirma que os mecanismos de controle têm um papel fundamental no que se refere à satisfação dos trabalhadores, além de, é claro, influenciar no desempenho da organização.

Dentre estes mecanismos encontra-se o controle de frequência/assiduidade dos trabalhadores, temática que provoca uma série de discussões e de conflitos, devido à exigência da versão eletrônica, alvo de resistência e insatisfação. O problema é maximizado e ganha outros contornos diante da coexistência de dois regimes jurídicos numa mesma instituição, uma vez que existe diferentes formas de tratamento entre estatutários e celetistas também no que se

refere a tal ponto, que consiste numa das mais significantes causas de conflitos nos HUF's administrados pela EBSEH.

Marin e Scherer (2014) conduzem uma importante discussão sobre a forma de controle de ponto dos agentes públicos e a implementação do ponto eletrônico, concluindo que o controle de frequência só é possível através de meio eletrônico, tanto para estatutários quanto para celetistas, uma vez que cumpre uma norma de observância obrigatória para todos os agentes públicos. Contudo, no caso aqui abordado, tal exigência apenas se dirige aos profissionais celetistas.

Outra gritante desigualdade que pode ser vislumbrada como potencial fonte de conflitos diz respeito à jornada de trabalho. Atualmente, por concessão do Magnífico Reitor da UFPE, os médicos e profissionais de enfermagem (enfermeiros, técnicos e auxiliares de enfermagem) submetidos ao RJU cumprem apenas 20 e 30 horas semanais, respectivamente, enquanto que os empregados da EBSEH (também médicos, enfermeiros, técnicos e auxiliares de enfermagem) perfazem jornadas semanais que variam de 24 a 36 horas. É o que se observa no quadro a seguir:

Quadro 5 – Carga horária / Ponto eletrônico

	RJU	CELETISTA
	“Obrigatoriedade” do ponto eletrônico X Exigência	Obrigatoriedade do ponto eletrônico X Exigência
Auxiliar em Enfermagem	40 horas semanais (30 horas/por concessão)	
Técnico de Enfermagem	40 horas semanais (30 horas/por concessão)	36 horas semanais
Enfermeiros	40 horas semanais (30 horas/por concessão)	36 horas semanais
Médicos	30 horas semanais (20 horas/por concessão)	24 horas semanais

Fonte: Elaboração da autora (2021).

Nesse sentido, Daneliu et al (2019), embora reconheçam a importância de uma maior rigidez quanto ao controle de horários nos HU's, aponta para os problemas que tal rigidez acabou desencadeando para os trabalhadores, como os inúmeros conflitos no relacionamento interpessoal e a formação de grupos, além de outras questões conseqüências da coexistência dos vínculos.

Ainda quanto aos direitos, deveres e benefícios, merece destaque a questão do estágio probatório/experiência. Para os servidores públicos, o referido período é de 3 (três) anos, após os quais, adquirem estabilidade. Diferentemente dos empregados públicos, que apenas cumprem um período de 3 meses de experiência, após o que, o contrato de trabalho passa a vigorar por tempo indeterminado, sem possibilidade de aquisição de estabilidade imediata (ainda que não possam ser exonerados sem prévia instauração de processo administrativo, em respeito ao princípio da motivação).

Aqui, foram apresentadas apenas algumas das infundas distinções identificadas na literatura e na pesquisa documental quanto ao tratamento diferenciado ofertado aos dois regimes jurídicos, que podem desencadear e/ou ampliar conflitos no âmbito do HC-UFPE/EBSERH.

Faz-se necessário, contudo, construir um olhar mais aprofundado acerca dos direitos constitucionais básicos do regime estatutário, os quais foram historicamente conquistados a partir de muitas lutas, e representam verdadeiras vitórias da classe trabalhadora brasileira na sua incessante caminhada em busca de dignidade. Como explica Martins (2011, p.144), estes “são imprescindíveis... eles não são um privilégio dos servidores, mas uma garantia, uma garantia fundamental dos cidadãos... constituem um direito individual e um direito político de todo o cidadão”.

A seguir, serão apresentados os dados empíricos referentes ao perfil dos 132 respondentes do *survey* online, bem como suas percepções em relação aos conflitos provocados pela coexistência dos dois regimes jurídicos em comento, no âmbito do HC-UFPE/EBSERH.

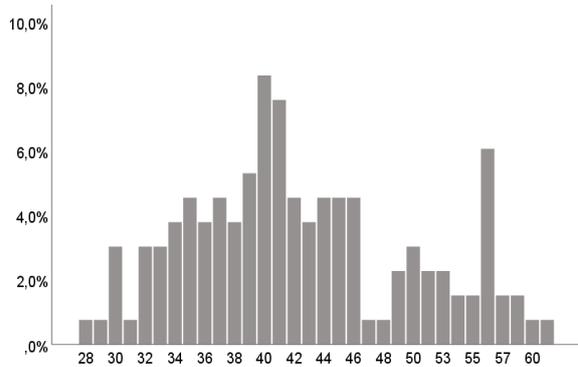
4.4 Percepção de conflitos sob a ótica dos colaboradores estatutários e celetistas

Nesta seção, são apresentados os resultados quanto à percepção de conflitos dos colaboradores, estatutários e celetistas, no âmbito do HC-UFPE/EBSERH. Inicialmente, são informados os dados sociodemográficos, com ênfase para aqueles que tiveram mais relevância para o estudo. Em seguida, são expostos os dados referentes à percepção dos colaboradores do hospital a respeito dos conflitos que afetam as relações de trabalho na instituição.

A tabela abaixo apresenta a média de idade dos respondentes da pesquisa. Entre os 132

respondentes, a idade mínima foi de 28 anos, enquanto a idade máxima foi de 67. A média de idade dos respondentes foi de 42,58 anos, com um desvio-padrão de 7,957. A faixa etária mais presente na amostra, cada uma representando 8,3% dos dados analisados, foi 40 anos. O gráfico 1 apresenta a distribuição dos respondentes a partir da idade:

Gráfico 1 - Distribuição da idade dos respondentes



Fonte: Elaboração da autora (2021).

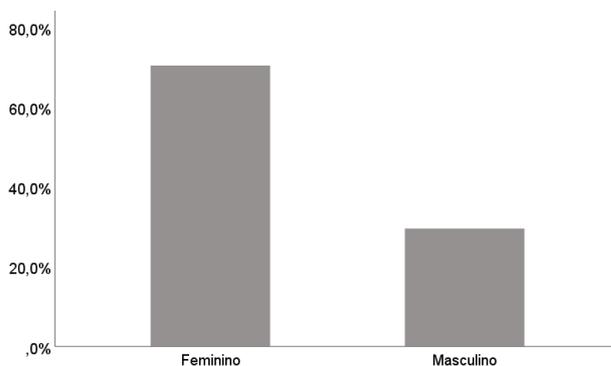
Tabela 6 - Estatística descritiva - Idade

	N	Mínimo	Máximo	Média	Erro Desvio
Idade	132	28	67	42,58	7,957
N	132				

Fonte: Elaboração da autora (2021).

No que diz respeito ao gênero dos respondentes, há uma grande maioria de pessoas do gênero feminino. Entre os 132 indivíduos que responderam ao questionário, 70,5% (93 respondentes) são mulheres, enquanto apenas 29,5% (39 dos respondentes) são homens. O gráfico 2 ilustra e a tabela 7 sumariza essas informações.

Gráfico 2 - Distribuição do gênero dos respondentes



Fonte: Elaboração da autora (2021).

Tabela 7 - Frequência da variável de gênero

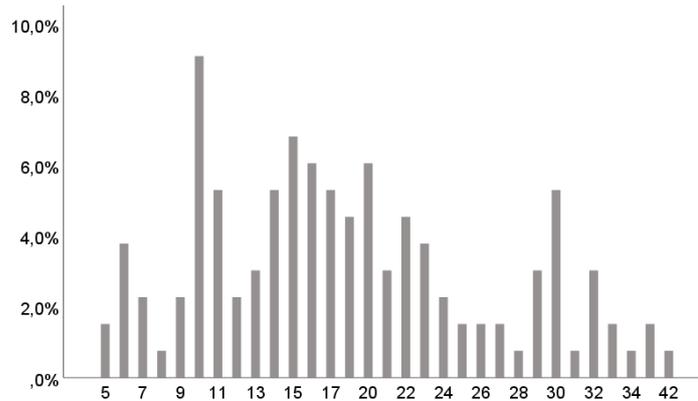
Gênero	Frequência	Porcentagem
Feminino	93	70,5
Masculino	39	29,5
Total	132	100

Fonte: Elaboração da autora (2021).

Em relação ao tempo de atuação na profissão dos entrevistados, a variação é um pouco maior, como podemos observar no gráfico 3. A maior parte dos respondentes (10) está atuando

em sua profissão há cerca de uma década – o que corresponde a 9,1% dos respondentes. Apesar disso, a senioridade na atuação profissional dos respondentes varia de 5 a 42 anos, com um desvio-padrão de 8,05. Essas informações encontram-se sumarizadas na tabela 8:

Gráfico 3 – Tempo de atuação profissional geral (em anos)



Fonte: Elaboração da autora (2021).

Tabela 8 - Estatística descritiva da atuação profissional geral (em anos)

	N	Mínimo	Máximo	Média	Erro Desvio
Tempo de atuação profissional geral (em anos)	132	5	42	18,28	8,053
N	132				

Fonte: Elaboração da autora (2021).

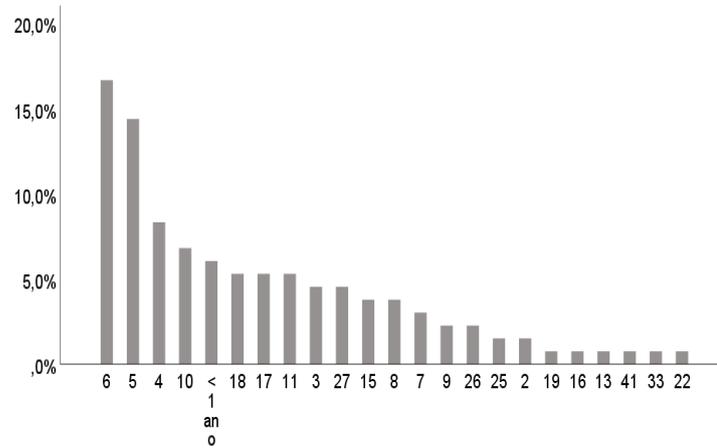
Dado o tempo de atuação profissional, percebe-se que um número considerável dos respondentes atuam na área de saúde há bastante tempo, o que pode ser um indicativo de que a maioria dos profissionais detém uma certa maturidade profissional e experiências diante das dificuldades e conflitos inerentes ao meio.

Já o gráfico 4 ilustra o tempo de atuação no HC-UFPE. A distribuição varia entre menos de 1 ano a 33 anos. A maior parte dos respondentes está trabalhando no HC-UFPE há menos de dez anos. A maior frequência presente nas respostas é daqueles que estão prestando serviços há 6 anos, totalizando 22 respondentes (16% da amostra), como se verifica na tabela 9.

Considerando a frequência das respostas, observa-se que boa parte dos respondentes são celetistas, o que pode ser verificado considerando que as contratações pela EBSERH remontam ao ano de 2014, demonstrando o interesse deste segmento na discussão (ainda que o número de respostas dos estatutários também tenha sido bastante expressivo), e representando um forte

indicativo da observação dos conflitos surgidos após a adesão.

Gráfico 4 – Tempo de atuação no HC-UFPE/EBSERH



Fonte: elaboração da autora (2021).

Tabela 9 - Frequência do tempo de atuação no HC-UFPE/EBSERH

Anos	Frequência	Porcentagem
6	22	16,7
5	19	14,4
4	11	8,3
10	9	6,8
< 1 ano	8	6,1
11	7	5,3
17	7	5,3
18	7	5,3
27	6	4,5
3	6	4,5
15	5	3,8
8	5	3,8
7	4	3,0
26	3	2,3
9	3	2,3
2	2	1,5
25	2	1,5
13	1	,8
16	1	,8
19	1	,8
22	1	,8
33	1	,8
41	1	,8
Total	132	100,0

Fonte: elaboração da autora (2021).

Quanto à profissão que exercem, as informações contidas no gráfico 5 demonstram que, entre os 132 respondentes, a categoria predominante é a de enfermeiros, o que representa 37,9% dos casos. Em seguida estão os técnicos de enfermagem, que somam 26,5% da amostra. Por sua vez, os médicos aparecem em 23,5% das vezes. A categoria que menos está presente em nossa amostra são os auxiliares de enfermagem, que somam apenas 12,1% dos respondentes. A tabela 10 sumariza tais informações.

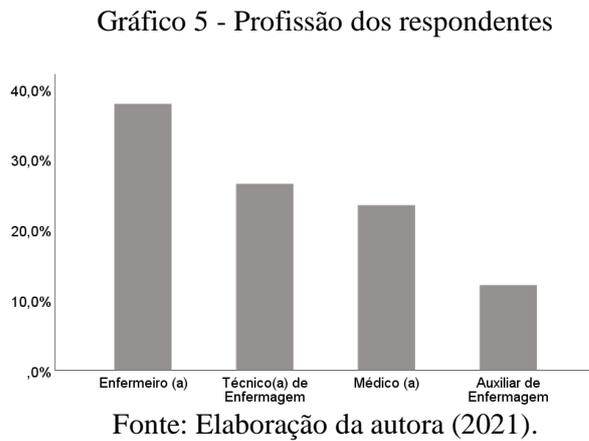


Tabela 10 – Frequência da profissão dos respondentes

	Frequência	Porcentagem
Enfermeiro (a)	50	37,9
Técnico(a) de Enfermagem	35	26,5
Médico (a)	31	23,5
Auxiliar de Enfermagem	16	12,1
Total	132	100,0

Fonte: Elaboração da autora (2021).

Destaca-se, nestes resultados, que a equipe de enfermagem do HC-UFPE/EBSERH, de forma geral, demonstra maior interesse quanto ao tema, o que pode estar relacionado aos inúmeros conflitos vivenciados pela categoria, em especial àqueles decorrentes das atividades características do ambiente hospitalar e àqueles relativos às relações de poder. Como explicam Spagnol *et al* (2010), as relações interpessoais e a dinâmica grupal são fortemente influenciadas pelo exercício do poder e pelas diferenças individuais, gerando conflitos nas organizações e caracterizando-se como fortes entraves para a dinâmica das relações de trabalho. Além disso, merece menção o destaque das autoras às cobranças direcionadas aos enfermeiros no que se refere à preparação para o trato interpessoal, o que exige deste profissional uma maior habilidade no gerenciamento de conflitos.

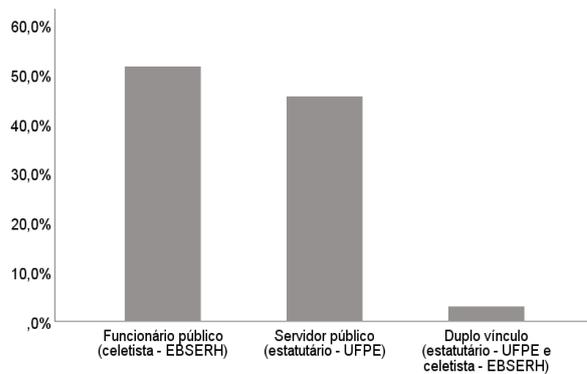
Concordando com as autoras, Farias e Vaitsman (2002) reforçam que as diferenças decorrentes das relações de poder nas organizações de saúde, em relação à enfermagem, em especial aos enfermeiros, são consequência de inúmeras dificuldades que acarretam tensão entre os referidos profissionais, principalmente devido à questão da autonomia nas práticas multiprofissionais. As autoras apontam, também, que a mesma situação atinge os auxiliares de

enfermagem, mormente em função das diferentes fontes de poder e hierarquia às quais estão subordinados.

Embora as questões da ausência de autonomia e da hierarquização sejam perceptíveis em todas as organizações de saúde, a correlação desses fatores é realçada quando considerada dentro do contexto do tema ora abordado, qual seja, a dualidade de regimes jurídicos, que, como já demonstrado, acirra os conflitos e acaba tornando os trabalhadores mais individualistas em função da gritante alteridade de expectativas e objetivos.

No que diz respeito ao tipo de vínculo funcional dos respondentes no HC-UFPE/EBSERH, temos 68 empregados celetistas (51,5%) e 60 servidores públicos estatutários (45,5%). Além disso, 4 respondentes informaram possuir duplo vínculo, totalizando 3% da amostra. Estas informações estão sumarizadas nos gráficos 6 e na tabela 11:

Gráfico 6 – Tipo de vínculo dos respondentes



Fonte: Elaboração da autora (2021).

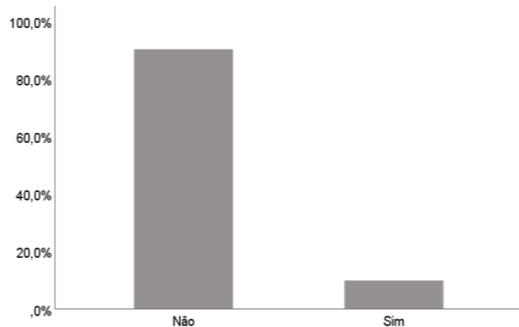
Tabela 11 - Frequência do tipo de vínculo dos respondentes

	Frequência	Porcentagem
Funcionário público (celetista - EBSERH)	68	51,5
Servidor público (estatutário - UFPE)	60	45,5
Duplo vínculo (estatutário - UFPE e celetista - EBSERH)	4	3,0
Total	132	100,0

Fonte: Elaboração da autora (2021).

O gráfico 6 apresenta a distribuição dos respondentes quanto ao exercício de cargo de chefia no HC-UFPE/EBSERH. Questionados especificamente acerca de suas funções, a maioria dos respondentes (90,2%) afirmou não exercer cargo de chefia, enquanto 9,8% exercia algum tipo de chefia. Tais informações estão sumarizadas na tabela 12 e ilustradas no gráfico 7:

Gráfico 7 - Exercício de chefia no HC-UFPE/EBSERH



Fonte: Elaboração da autora (2021)

Tabela 12 – Frequência da pergunta "Exerce função de chefia no HC?"

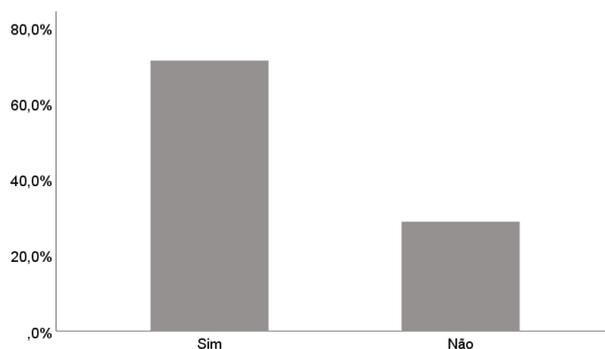
	Frequência	Porcentagem
Não	119	90,2
Sim	13	9,8
Total	132	100,0

Fonte: Elaboração da autora (2021).

Percebe-se nos resultados da pesquisa que um número considerável de respondentes possuem cargo de chefia no HC, o que pode ser justificado pela exigência, imposta pela EBSEH, quanto à ocupação dos cargos de gestão na empresa. Diferentemente do que ocorria na época da adesão, hoje, os cargos de gestão da EBSEH só podem ser ocupados por agentes públicos federais (estatutários ou celetistas), com exceção dos cargos de gerência e superintendência.

Já no tocante à exclusividade de vínculo, os números foram bastante expressivos: apenas 28,8% da amostra (38 respondentes) não possuía algum outro tipo de vínculo empregatício, enquanto os outros 71,2% da amostra (94 respondentes) informaram possuir outro vínculo além do HC-UFPE/EBSEH. As informações da coleta encontram-se ilustradas no gráfico 8 e sumarizadas na tabela 13:

Gráfico 8 - Possui outro tipo de vínculo de trabalho, além do HC-UFPE/EBSEH?



Fonte: Elaboração da autora (2021).

Tabela 13 – Frequência da existência de outro tipo de vínculo de trabalho, fora o HC-UFPE/EBSEH

	Frequência	Porcentagem
Sim	94	71,2
Não	38	28,8
Total	132	100,0

Fonte: Elaboração da autora (2021).

Nos termos do que estabelece o art. 37, inciso XVI, alínea “c” da CF/88, é permitida a acumulação remunerada de cargo, emprego ou função pública privativos de profissional da saúde, com profissões regulamentadas, desde que haja compatibilidade de horários. Contudo, até que ponto essa prerrogativa favorece aos profissionais de saúde é um tema para um novo estudo.

O fato é que a acumulação é uma solução encontrada pelos profissionais de saúde diante da desvalorização de sua profissão e da diminuição de seu poder aquisitivo, que obrigam o trabalhador, conforme lição de Biondini (2018), a compensar a defasagem com trabalhos extras e cumprir uma dupla jornada, resultando na sua exaustão física e mental.

A situação dos colaboradores da saúde do HC-UFPE/EBSERH não é diferente, e se agrava pelo fato de muitos aprovados no concurso da empresa terem sido obrigados a abrir mão de outros vínculos como exigência para a assinatura dos contratos de trabalho, uma vez que eventual acumulação ultrapassaria a carga horária máxima de 60 horas de trabalho semanais permitidas.

Tal exigência obrigou muitos colaboradores aprovados a desistirem da assinatura do contrato com a empresa em prol da estabilidade já adquirida em outros vínculos, em prefeituras ou Estados. Contudo, em número menor, outros candidatos optaram pelo contrato com a empresa, passando a conviver e trabalhar com servidores estatutários que acumulam outro cargo, fora do hospital, o que desencadeou sérios conflitos e repercutiu negativamente nas relações de trabalho, tendo em vista que, inevitavelmente, a prerrogativa dos servidores no que se refere à acumulação passou a ser enxergada como privilégio.

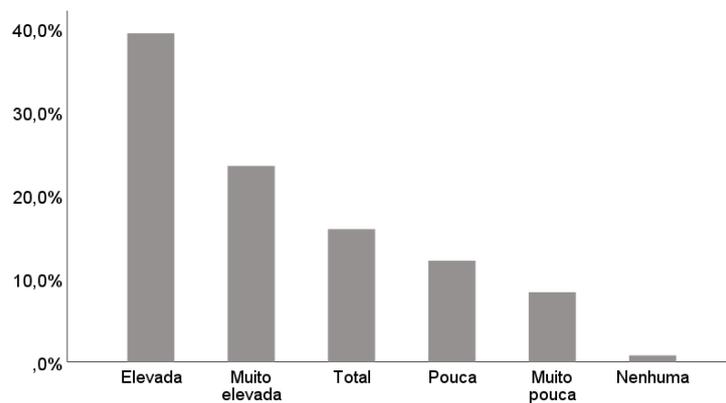
A discussão repercutiu nos tribunais e chegou ao STF (RMS 34608), que entendeu pela validade da acumulação de cargos por profissionais de saúde, mesmo que ultrapassem as 60 horas semanais. Na ocasião, o Ministro Gilmar Mendes afirmou que a decisão está alinhada com a jurisprudência do Pretório Excelso acerca da matéria. Disse ainda que, além de possibilitar a acumulação de cargos por profissionais de saúde quando há compatibilidade de horários, o artigo 37, inciso XVI, da CF/88, não faz qualquer restrição quanto à carga horária, desde que haja conciliação entre ambos, muito menos exige o preenchimento de quaisquer requisitos referentes a deslocamento, alimentação e repouso. Tal imposição, portanto, caracteriza-se como inconstitucional.

É de se reconhecer o fato de que a adesão à EBSEH simboliza um novo padrão nas relações de trabalho na administração pública, especialmente no que se refere à forma de contratação, suas implicações políticas e às expectativas quanto ao modo de gestão. Daneliu *et al* (2019) definem a problemática como um grave choque cultural, que provoca relevantes distúrbios nas relações de trabalho.

De forma semelhante, compreendendo a adesão como uma mudança que fomenta o choque de culturas, Costa e Barbosa (2017) afirmam que as condições de trabalho evidenciam sérios problemas, causando um impacto negativo nas relações, decorrente da convivência entre os regimes jurídicos, uma vez que há tratamentos diferenciados e, conseqüentemente, desrespeito ao princípio da isonomia, provocando pressões psicossociais. No mesmo sentido, Primo (2018) conclui que os conflitos que afetam a dinâmica das relações de trabalho nos HUF's administrados pela EBSEH, ocorrem devido ao choque de culturas, manifestado pelo novo modelo de gestão implantado após a adesão à empresa (grande responsável, inclusive, pelo desmantelamento da legislação trabalhista).

De maneira geral, os respondentes foram questionados acerca das suas percepções quanto às mudanças nas relações de trabalho após a adesão do HC/UFPE à EBSEH. A maior parte (39,4%) informou perceber mudanças elevadas ou muito elevadas, enquanto 15,9% dos entrevistados perceberam uma mudança total. Por outro lado, apenas 12,1% notaram pouca, 8,3% muito pouca e 0,8% nenhuma mudança nas relações de trabalho. As informações estão sumarizadas na tabela 14 e ilustradas no gráfico 9. Tal resultado confirma a afirmação de Pinto (2020) no sentido de que os conflitos nas relações de trabalho aumentaram depois da adesão dos HUF's à EBSEH, devido às inúmeras discrepâncias no tratamento ofertado aos colaboradores em consequência dos regimes jurídicos distintos.

Gráfico 9 - Na sua percepção, houve mudanças significativas nas relações de trabalho após a adesão do HC-UFPE à EBSEERH?



Fonte: Elaboração da autora (2021).

Tabela 14 - Frequência das respostas sobre as mudanças nas relações de trabalho após a adesão do HC-UFPE à EBSEERH

	Frequência	Porcentagem
Elevada	52	39,4
Muito elevada	31	23,5
Total	21	15,9
Pouca	16	12,1
Muito pouca	11	8,3
Nenhuma	1	0,8
Total	132	100,0

Fonte: Elaboração da autora (2021).

Os respondentes foram questionados acerca da dinâmica das relações de trabalho após a adesão do HC/UFPE à EBSEERH. Mais especificamente, buscou-se identificar as dinâmicas de conflito entre estatutários e celetistas – principal objetivo deste trabalho. Nesse sentido, a pergunta “No que se refere ao tratamento dado a sua categoria profissional, quais diferenças podem ser responsáveis por gerar conflitos entre estatutários e celetistas?” pede que os respondentes se posicionem numa escala de cinco pontos, que varia de “discordo fortemente” a “concordo fortemente” sobre temas específicos de sua categoria profissional.

A tabela 15 demonstra os resultados acerca das diferenças capazes gerar conflitos entre estatutários e celetistas, em dez aspectos. Cerca de 72% dos entrevistados concordam ou concordam fortemente que o salário é uma fonte de conflito entre os trabalhadores dos dois grupos, enquanto apenas cerca de 16% discordam dessa afirmativa, e 11,4% demonstram-se indiferentes.

Assim, pode-se inferir que as diferenças salariais, que, como afirma Receptuti (2011), constituem um fator determinante de precarização do trabalho nas instituições públicas de saúde, são uma das maiores causas de conflitos no âmbito do HC-UFPE/EBSEERH, o que também confirma o raciocínio de Pinto (2020, p.98), que aponta tal questão como uma das diversas desigualdades trazidas pela multiplicidade de vínculos, responsáveis por aumentar a tensão e acirrar os conflitos entre os colaboradores dos HUF's após a adesão à EBSEERH. Costa e Barbosa (2017) percebem, ainda, que as diferenças salariais são responsáveis pela causa ou agravamento do adoecimento dos trabalhadores dos HUF's. De acordo com as autoras, a

questão é considerada pelos trabalhadores como injusta, causando grande desconforto.

O princípio da isonomia deveria garantir, a todo trabalhador “igual”, salários iguais, sem quaisquer discriminações. De acordo com a Declaração Universal dos Direitos de Homem, de 1948, em seu artigo 23, “todo ser humano, sem qualquer distinção, tem direito a igual remuneração por igual trabalho”. Do mesmo modo, a CF/88, ao tratar dos direitos dos trabalhadores, em seu artigo 7º, incisos XXX e XXXI, ainda que de modo geral, proíbe a diferença de salários.

Vale ressaltar que o texto original da Constituição Cidadã (art. 39, § 1º) assegurava “aos servidores da administração direta, isonomia de vencimentos para cargos de atribuições iguais ou assemelhados do mesmo Poder ou entre servidores dos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, ressalvadas as vantagens de caráter individual e as relativas à natureza ou ao local de trabalho”. Contudo, o referido artigo foi alterado pela Lei nº 8.448/92, que é alvo de Ação direta de Inconstitucionalidade.

É evidente, portanto, o desrespeito ao princípio da Isonomia. Nesse sentido, Von Ende (2013) tece uma pertinente crítica às legislações que determinam cargos e salários, questionando sua constitucionalidade. Lucena (2010), a seu turno, alerta para a importância do princípio da isonomia no direito do trabalho, defendendo a igualdade salarial para os que exercem as mesmas funções. A autora alerta que, diante das diferenças de salários e do desrespeito ao princípio da isonomia, recorrer a justiça é uma frequente alternativa buscada pelos trabalhadores.

Também em contrariedade ao princípio da isonomia, o plano de carreira também parece constituir-se em berço de conflitos: 75,7% dos respondentes concordam, de alguma maneira, com a afirmativa, enquanto apenas 12,9% discordam e 11,4% são indiferentes a essa questão.

Pinto (2020) também alerta para o problema, afirmando que as diferenças entre os planos de carreira é indicador significativo, em especial no que se refere à progressão vertical. No mesmo sentido posiciona-se Oliveira Zigato (2015), dando destaque à questão e a concebendo como grande causadora de tensões nos HUF's, decorrente da dualidade de regimes, que fragiliza a classe trabalhadora.

Por outro lado, no que diz respeito ao incentivo à qualificação e à progressão por capacitação, que também fazem parte do plano de carreira, os respondentes se mostram

divididos: 32,6% acreditam que a capacitação seja uma variável importante na geração de conflitos, enquanto 34,1% discordam de alguma maneira, e outros 33,3% dizem-se indiferentes.

Assim, contrariando os argumentos de Costa e Barbosa (2017), os impasses decorrentes das diferentes regras referentes ao incentivo à capacitação, impostas pelos dois regimes, parecem não gerar tanto desconforto para os servidores do HC-UFPE/EBSERH, embora não se deva desprezar o considerável número de colaboradores insatisfeitos com a questão.

75% dos respondentes confluem para a ideia de que as diferenças entre os benefícios ofertados a integrantes dos diferentes tipos de vínculo funcional geram conflito interno. Embora ambos os regimes possuam benefícios semelhantes (progressão na carreira, por tempo; auxílio saúde; auxílio pessoa com deficiência, auxílio transporte, auxílio alimentação e auxílio pré-escola), a diferença de valores entre eles também é motivo de contendas.

Alguns outros aspectos parecem ser consenso quanto à geração de conflitos: 68,2% concordam que as diferenças entre a carga horária são motivo de animosidade entre os trabalhadores, enquanto 60,6% informam que a questão do horário contribui significativamente para a insatisfação e para a promoção de desentendimentos entre os colaboradores de ambos os grupos, o que também se mostra de acordo com a pesquisa desenvolvida por Pinto (2020), que define a questão como um problema considerável nas relações de trabalho dentro dos HUF's. Vieira (2017) também se manifesta nesse sentido, afirmando que as diferenças de carga horária entre empregados dos dois regimes é um forte aspecto gerador de desavenças, principalmente por parte dos celetistas, que não foram contemplados com a concessão das 30 horas.

Acerca da carga horária, Daneliu et al (2019) afirmam que as diferenças entre estatutários e celetistas são responsáveis por grande inquietação dos trabalhadores, demonstrando que as distintas formas de tratamento no mesmo ambiente organizacional impactam na interação entre os pares. O problema é percebido por colaboradores de ambos os regimes jurídicos, gerando sérios problemas de relacionamento entre os pares e, conseqüentemente, prejudicando o desenvolvimento das atividades laborais..

Similarmente, no que diz respeito às diferenças nas escalas de trabalho, mais da metade dos respondentes (61,3%) concordam que causam dificuldades à convivência não-conflituosa, o que, mais uma vez, ratifica o estudo de Pinto (2020), que elenca o engessamento das escalas de trabalho, a partir da adesão à EBSEH, como fator responsável por grande insatisfação, uma

vez que acabou prejudicando os colaboradores que possuem outro vínculo laboral.

Para Spagnol *et al.* (2010) as escalas de trabalho, por si, consistem numa das mais importantes fontes geradoras de conflito nos hospitais, entre os integrantes da equipe de enfermagem. Considerando a coexistência dos regimes jurídicos e a real possibilidade da existência de escalas diferentes para celetistas e estatutários, não se pode negar que este fator, sem dúvida, é fortemente responsável por deflagrar conflitos nos HUF's administrados pela EBSEH.

A obrigatoriedade na utilização do ponto eletrônico, por sua vez, parece ser o fator que mais fomenta conflitos no HC-UFPE/EBSEH, uma vez que 74,2% dos respondentes concordam, de alguma maneira, que tal situação pode gerar conflitos, e apenas 14,4% discordam, enquanto 11,4% se declaram indiferentes.

Assim, a instituição do controle de ponto eletrônico se configura, segundo os dados apontados pela pesquisa, como a diferença de tratamento que mais incomoda os colaboradores do HC-UFPE/EBSEH, constituindo uma das maiores causas de conflitos na instituição, uma vez que, como explica Vieira (2017), a cobrança em relação aos celetistas é mais rigorosa, objetivando servir de modelo para a mudança de postura em relação aos estatutários, que possuem um horário mais flexibilizado.

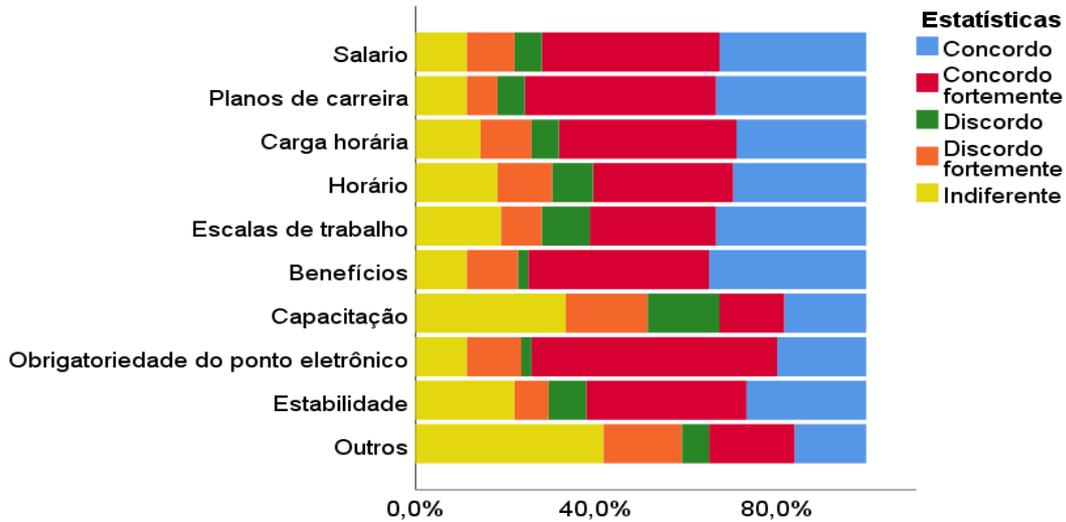
Quanto à questão da estabilidade, 61,2% dos respondentes concordam, de alguma maneira, que constitui fator motivador de conflitos entre os trabalhadores de ambos os grupos, resultado que encontra alinhamento no estudo de Recepti (2011, pp.41 e 106), que conclui que a “ausência” de estabilidade no serviço público provoca medo e insegurança nos trabalhadores. Para a autora, “a falta de estabilidade no emprego e a flexibilização das relações de trabalho afetam o desenvolvimento do processo de trabalho em si e, em última instância, a subjetividade do trabalhador e a qualidade dos serviços prestados à população”.

A última pergunta questionou se **outras características** importavam para a geração de conflitos. 34,8% concordaram de alguma maneira, 23,5% discordaram de alguma forma e outros 41,4% disseram-se indiferentes. As informações encontram-se ilustradas no gráfico 15.

No que se refere a tais características, Pinto (2020) lembra que os colaboradores da EBSEH são detentores de um direito exclusivo do regime celetista, com o qual não foram contemplados os servidores estatutários: o FGTS, diferença que também se constitui numa

potencial fonte de conflitos oriundos das diferenças existentes entre os regimes.

Gráfico 10 – Diferenças que afetam as relações de trabalho no HC-UFPE/EBSERH



Fonte: Elaboração da autora (2021).

Tabela 15 - Frequência das respostas sobre as correspondentes diferenças que afetam as relações de trabalho no HC-UFPE/EBSERH

	Salário	Planos de carreira	Carga horária	Horário	Escalas de trabalho	Benefícios	Capacitação	Obrigatoriedade do ponto eletrônico	Estabilidade	Outros
Concordo	32,6%	33,3%	28,8%	29,5%	33,3%	34,8%	18,2%	19,7%	26,5%	15,9%
Concordo fortemente	39,4%	42,4%	39,4%	31,1%	28,0%	40,2%	14,4%	54,5%	35,6%	18,9%
Discordo	6,1%	6,1%	6,1%	9,1%	10,6%	2,3%	15,9%	2,3%	8,3%	6,1%
Discordo fortemente	10,6%	6,8%	11,4%	12,1%	9,1%	11,4%	18,2%	12,1%	7,6%	17,4%
Indiferente	11,4%	11,4%	14,4%	18,2%	18,9%	11,4%	33,3%	11,4%	22,0%	41,7%

Fonte: Elaboração da autora (2021).

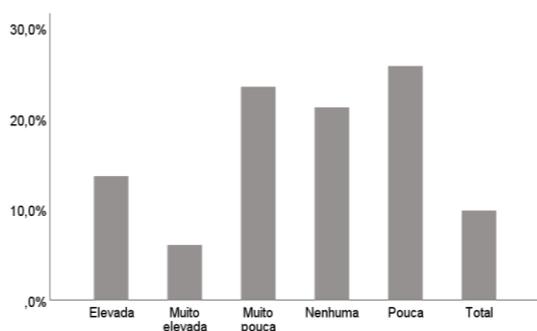
A partir da análise dos dados, é possível inferir que todas as diferenças próprias dos regimes jurídicos aos quais estão submetidos os colaboradores do HC-UFPE/EBSERH, como: salários, planos de carreira, carga horária, benefícios sociais, estabilidade, horários, escalas de

trabalho, entre outros, são responsáveis por provocar conflitos nas relações de trabalho no âmbito da instituição, sendo a obrigatoriedade do controle de ponto eletrônico apontada como a diferença que mais incomoda os colaboradores, e que, portanto, ostenta o maior potencial de motivação de conflitos.

A pesquisa de Daneliu *et al* (2019) concluiu que há grande insatisfação dos colaboradores dos HUF's quanto à imposição de qualquer mecanismo de controle que proponha o alcance de metas de maneira eficiente e eficaz. O autor aponta para a necessidade de se ter mecanismos de controle com relação ao cumprimento de horário e da jornada de trabalho, em consequência do lamentável histórico de profissionais descompromissados. Nesse sentido, embora a questão do controle de ponto eletrônico tenha sido concebida de forma negativa por muitos colaboradores, devido à falta de flexibilidade (já que impossibilita qualquer negociação com as coordenações, prejudicando o desempenho das atividades).

O instrumento questionou, ainda, acerca da crença dos respondentes na possibilidade de criação de mecanismos de minimização das diferenças enfrentadas. Os resultados apresentados pelo gráfico 11 são bastante pessimistas: 23,5% dos respondentes informaram possuir muito pouca esperança na criação de mecanismos de mitigação das diferenças. De forma similar, 25,8% demonstraram ter pouca, e 21,2% dos respondentes não possuem nenhuma esperança na modificação do *status-quo*. Apenas 9,8% demonstraram possuir “total” e 13,6% demonstraram alta confiança na construção de tais mecanismos. A tabela 16 sumariza essas informações:

Gráfico 11 - Ainda referindo-se à essas diferenças, você vislumbra possibilidades de criação de mecanismos para minimizá-las?



Fonte: Elaboração da autora (2021).

Tabela 16 - Frequência das respostas sobre as possibilidades de criação de mecanismos para a diminuição das diferenças entre os colaboradores do HC-UFPE/EBSERH.

	Frequência	Porcentagem
Elevada	18	13,6
Muito elevada	8	6,1
Muito pouca	31	23,5
Nenhuma	28	21,2
Pouca	34	25,8
Total	13	9,8
Total	132	100,0

Fonte: Elaboração da autora (2021).

Quando questionados acerca da percepção quanto à necessidade de adesão do HC/UFPE

à EBSEERH, os respondentes mostram-se divididos: um total de 40,9% (somando 54 respondentes) acreditam que não havia necessidade de adesão, enquanto 59,1% (78 respondentes) acreditam que a adesão se fazia necessária – conforme apresentado na tabela 17.

Quando questionados sobre a justificativa de suas respostas, aqueles que responderam “não”, em geral, argumentaram que: (1) o hospital não necessitava de nova gerência, mas de melhor gestão; (2) não houve mudança ou melhoria significativa após a adesão; (3) que houve uma perda de autonomia universitária. Por outro lado, aqueles que informaram enxergar necessidade na adesão, argumentaram, basicamente, que: (i) a adesão melhorou a gestão do hospital; (ii) identificam que houve melhoria significativa, tanto em gestão quanto em resultados; além de (iii) vislumbrarem uma melhor organização administrativa.

Tabela 17 - Na sua opinião, a adesão do HC-UFPE à EBSEERH era mesmo necessária?

	Frequência	Porcentagem
Sim	78	59,1
Não	54	40,9
Total	132	100,0

Fonte: Elaboração da autora (2021).

Tais percepções, no entendimento de Primo (2018, p.41), estão relacionadas, principalmente, ao choque de culturas dentro da instituição, diante da imposição do novo modelo de gestão ao qual foram submetidos os HUF's, sendo este o grande responsável pelos impactos nas relações de trabalho, tanto no que se refere às atividades laborais, quanto ao que o autor considera como “desmonte da legislação trabalhista.”. Também se relacionam à falta de discussão a respeito da empresa, uma vez que a participação popular foi totalmente desprezada, realidade que é observada no HC-UFPE/EBSEERH ainda nos dias atuais.

Observe-se que uma das questões citadas foi a perda da autonomia universitária, realidade que pode, conforme inferência de Mazeto (2017), prejudicar as atividades de ensino, pesquisa e extensão. Tal conclusão é também compartilhada por Silva (2014), que complementa o pensamento explicando que tais áreas podem ser fortemente afetadas pelo discurso gerencialista da EBSEERH. Isso levaria, na percepção de Oliveira Zigato (2015), à perda da essência dos hospitais universitários, uma vez que são firmados sobre este tripé, o que é primordial para o fortalecimento dos princípios e diretrizes do SUS.

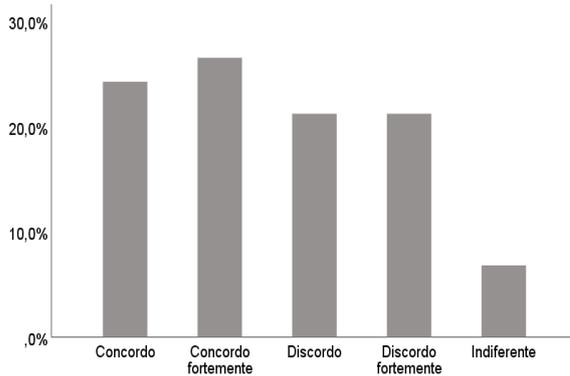
Além disso, um ponto fundamental nessa discussão diz respeito aos docentes vinculados

às universidades, que, como afirma Biondini (2018), tiveram sua importante atuação na área assistencial dos HUF's desprezada e ignorada, o que fez com que se afastassem, circunstância que reflete diretamente na qualidade do ensino em saúde, dificulta a participação de tais docentes na gestão dos hospitais e, como consequência, enfraquece a autonomia universitária. Contrariando esse pensamento, Oliveira Zigato (2015) cita a existência de posicionamentos opostos, os quais acreditam que o tripé ensino, pesquisa e extensão será ainda mais consolidado com o fortalecimento da gestão da EBSEH. Independentemente dos posicionamentos, a questão é preocupante e merece ser alvo de estudo específico.

Como demonstram Santos, Nunes e Tolfo (2021), a resistência de toda a comunidade acadêmica em relação à adesão à EBSEH pôde ser verificada em todos os HUF's. No entanto, devido a dificuldades como *déficit* financeiro e de pessoal, a grande maioria dos HUF's acabou sucumbindo, realizando a adesão como forma de sobrevivência. Estudando a percepção dos trabalhadores (gestores e servidores) diante deste processo de mudança organizacional, Santos, Nunes e Tolfo (2021) identificaram medos ou inquietações, em especial no que se refere às diferenças salariais e de recursos. Os autores reconheceram, ainda, que as adesões foram, na verdade, imposições, mascaradas pelos embargos impostos e agravadas pela falta de comunicação. Alguns trabalhadores, no entanto, principalmente gestores, concebiam a adesão como uma estratégia necessária diante da escassez de recursos e da alta demanda pelos serviços.

Quando questionados se, hoje em dia, compreendem que a adesão do HC/UFPE à EBSEH provocou melhorias significativas nas relações de trabalho, os respondentes também mostraram-se divididos. 50,7% concordam de alguma maneira com essa afirmação, enquanto outros 22,4% discordam de alguma maneira, e 6,8% são indiferentes. No entanto, aqueles que concordam fortemente (35 respondentes, totalizando 26,5%) são superiores aos que concordam (32 respondentes, totalizando 24,2%). Tais resultados estão ilustrados no gráfico 12, e sumarizados na tabela 18, respectivamente:

Gráfico 12 - Hoje, você consegue entender que a adesão do HC-UFPE à EBSEH trouxe melhorias significativas, inclusive nas relações de trabalho?



Fonte: Elaboração da autora (2021).

Tabela 18 – Frequência da pergunta: “hoje, você consegue entender que a adesão do HC-UFPE à EBSEH trouxe melhorias significativas, inclusive nas relações de trabalho?”

	Frequência	Porcentagem
Concordo	32	24,2
Concordo fortemente	35	26,5
Discordo	28	21,2
Discordo fortemente	28	21,2
Indiferente	9	6,8
Total	132	100,0

Fonte: Elaboração da autora (2021).

Em se tratando do reconhecimento de melhorias na relação de trabalho em consequência da adesão do hospital à EBSEH, os resultados apontam para uma clara divergência de opiniões. Verifica-se que, diante do atual cenário, alguns respondentes não conseguem reconhecer que a empresa trouxe melhorias significativas.

Tal percepção pode estar relacionada com os efeitos das transformações provocadas pela adesão do hospital à EBSEH. Em especial porque, na justificativa de Primo (2018, p. 103), as relações de trabalho sofreram grande impacto, desencadeando inúmeros conflitos, principalmente aqueles decorrentes das exigências impostas pela empresa, que exclui a participação dos profissionais, fazendo com que não se sintam, nas palavras do autor, “atores ativos nas inovações e regulamentações”. Corroborando com esse pensamento, Daneliu *et al.* (2019, p. 386) afirmam que os trabalhadores não têm voz, e que ainda “faltam mecanismos básicos para estimular e possibilitar a participação deles”. Aduz que, pelo contrário, a EBSEH vem adotando um “modelo de gestão mais centralizador, hierarquizado e com regras rígidas”, optando por uma forma de organização do processo de trabalho imposta pelas coordenações superiores.

Daneliu *et al.* salientam que, no que diz respeito à questão da qualidade e da disponibilidade dos meios de trabalho prometidos com a adesão à EBSEH, houve grande frustração, uma vez que, na prática, o que se viu foi o surgimento e/ou a continuidade de problemas como: excesso de burocracia, lentidão nos processos, ineficiência dos resultados, falta de recursos humanos e financeiros, bem como problemas na estrutura física e escassez

de insumos.

Obviamente, as percepções dos colaboradores são fundamentadas nas suas experiências no hospital e nas situações que vivem ou presenciam. Dessa forma, os respondentes foram questionados se já presenciaram alguma situação de conflito relacionado à coexistência dos regimes jurídicos no HC-UFPE/EBSERH. A maioria (78%) sinalizou de maneira afirmativa, conforme demonstrado na tabela a seguir. Nas justificativas, relataram situações como: escalas diferentes, divisão injusta de tarefas, e até diferenciação no tratamento pessoal como motivos desencadeadores desses conflitos.

Tabela 19 - Você acredita ter vivido ou presenciado alguma situação de divergências/desacordos, relacionados à coexistência dos dois regimes jurídicos no seu ambiente de trabalho no HC-UFPE, após a adesão à EBSERH?

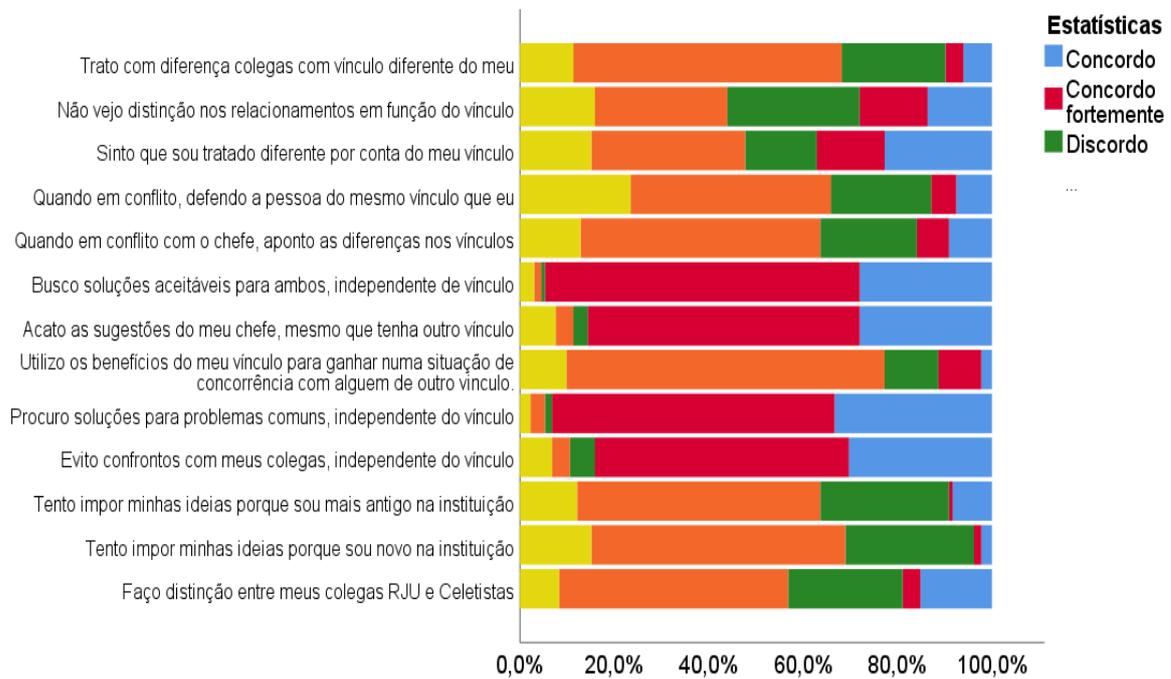
	Frequência	Porcentagem
Sim	103	78,0
Não	29	22,0
Total	132	100,0

Fonte: Elaboração da autora (2021).

Visando conhecer a percepção dos colaboradores no que diz respeito à dinâmica de trabalho, a partir da coexistência de regimes jurídicos distintos dentro do HC-UFPE/EBSERH, buscou-se identificar como eles percebem as relações entre os funcionários de distintos vínculos, as relações de chefia e subordinação entre eles, bem como as percepções sobre privilégios no local de trabalho em função do regime jurídico. Nesse sentido, o questionário pediu para que os entrevistados se posicionassem numa escala de cinco pontos que varia de “discordo fortemente” a “concordo fortemente” acerca de situações específicas em seu dia-a-dia no trabalho.

Quando questionados sobre sua posição em relação aos colegas de trabalho, 78,8% dos respondentes afirmaram não tratar com diferença aqueles que possuem regimes jurídicos distintos do seu. De maneira similar, 72,7% dos entrevistados afirmaram não realizar distinção entre celetistas e RJU's, mas apenas 28% não enxergam distinção nos relacionamentos em função do vínculo – enquanto 56% dos entrevistados não concordam com essa afirmativa e outros 15,9% se demonstraram indiferentes. 37,1% sentem-se discriminados por conta do seu regime jurídico dentro da instituição, e outros 47,8% discordam dessa afirmativa, enquanto 15,2% se apresentam indiferentes. O gráfico 13 ilustra os resultados:

Gráfico 13 - Relações de trabalho no HC-UFPE/EBSERH



Fonte: Elaboração da autora (2021).

Observa-se que os colaboradores, na sua maioria, afirmaram não tratar seus pares com diferença e evitar situações conflituosas. Em sentido contrário, a maioria afirma sentir ser tratado com diferença em função do seu vínculo jurídico, o que caracteriza uma convivência turbulenta, e expõe relações de trabalho afetadas.

Objetivando conhecer as situações de conflito mais enfrentadas pelos colaboradores no local de trabalho e como estes se comportam diante delas, foram apresentadas algumas alternativas, cujos resultados são bastante interessantes: 66,6% dos entrevistados afirmam que, em situações conflitantes, não saem em defesa dos colegas apenas por possuírem o mesmo vínculo que o seu, e, de forma similar, 71,3% dos respondentes afirmam que, quando em conflito com os chefes, não apontam as diferenças em seus vínculos – apenas 15,9% afirmam apontar tais diferenças. 94,7% dos respondentes afirmam colaborar com os colegas a fim de se construir soluções aceitáveis para ambos, independente do regime jurídico, e apenas 2,3% afirmam que não o fazem, enquanto 3% se mostrou indiferente. Cerca de 85% dos respondentes afirmam acatar as sugestões do chefe, ainda que ele seja de um regime jurídico diferente, e 93,1% afirmam buscar soluções comuns para a equipe, sem se preocupar com o tipo de regime dos seus pares.

No que se refere aos “privilégios” vinculados ao tipo de regime jurídico, 78,8% informam que deles não se utilizam para destacar-se em situações de concorrência com colegas de outro tipo de regime – destes, cerca de 67% discordam fortemente da afirmação. Por outro lado, 84,1% concordam, de alguma maneira, com a afirmação de que evitam confrontos no ambiente de trabalho, independentemente do tipo de vínculo de seus colegas. Os resultados sobre a senioridade no ambiente de trabalho também são interessantes: os respondentes informam discordar da afirmação de que tentam impor suas ideias em função serem mais novos (81,1%) ou mais antigos (78,8%) e que, assim, poderiam contribuir mais. Esses dados estão sumarizados de forma desagregada na tabela 20.

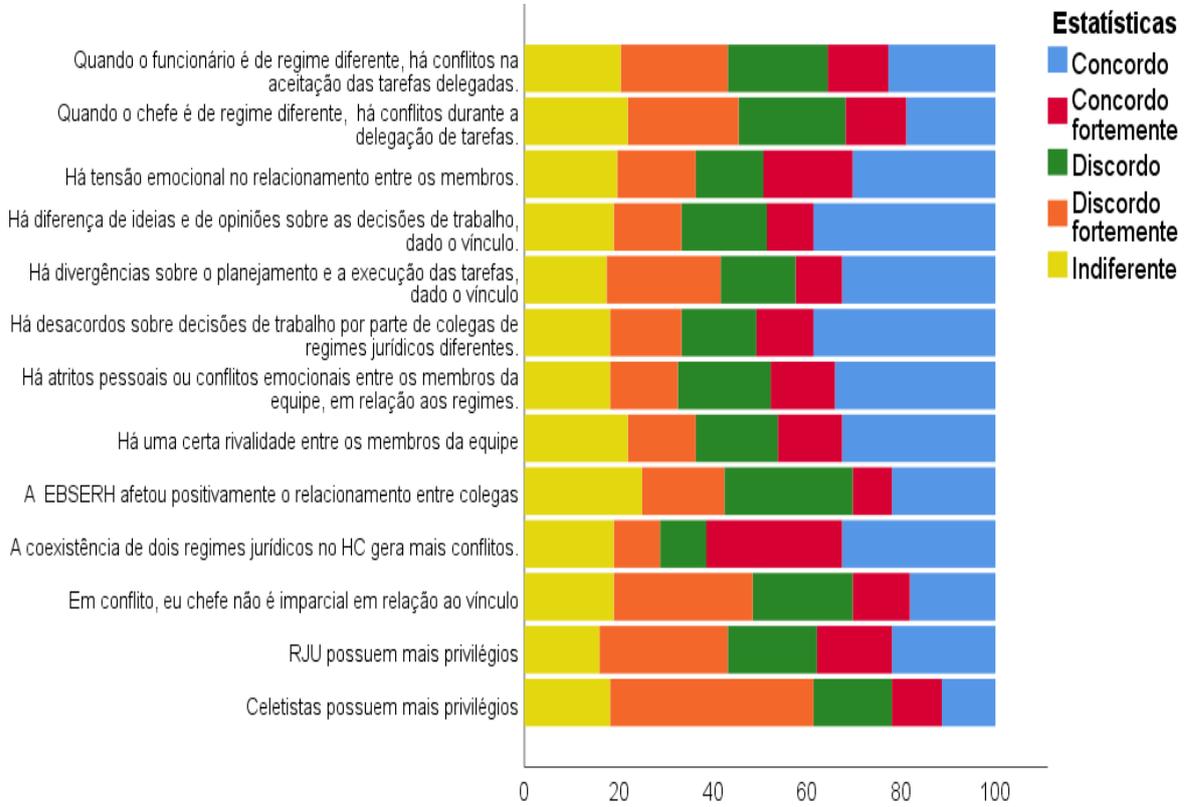
Pode-se inferir do resultado que, embora os colaboradores tentem evitar situações de concorrência com seus pares e seus superiores hierárquicos, tal tarefa é extremamente difícil, uma vez que a convivência com as diferenças encontradas nos regimes jurídicos, por si só, incita a discriminação. Tais problemas afetam sobremaneira a qualidade dos serviços prestados nos hospitais universitários e, como afirma Mazeto (2017), comprovam que a proposta de excelência prenunciada pela EBSEH é falaciosa.

A percepção dos colaboradores a respeito da dinâmica entre colegas e com as chefias está ilustrada no gráfico 14. No que diz respeito à delegação de tarefas, os respondentes aparecem divididos: 35,6% concordam que há conflito na aceitação de tarefas quando o vínculo do chefe é diferente, enquanto 44,9% discordam. Por outro lado, 31,9% concordam que há conflito quanto à delegação de tarefas quando o chefe possui outro regime jurídico, enquanto 46,2% discordam dessa afirmação. 49,7% observam tensão emocional no relacionamento entre os pares, no que diz respeito às diferenças de vínculo jurídico. De forma similar, 48,4% concordam de alguma maneira que há diferenças de ideias e opiniões sobre as decisões de trabalho, dado o vínculo jurídico.

Nesse mesmo sentido, observa-se que para 50,7% dos respondentes há desacordos sobre decisões de trabalho por parte de colegas de regimes jurídicos diferentes. Além disso, 53,8% dos entrevistados concordam, de alguma maneira, que há atritos pessoais ou conflitos emocionais entre os membros da equipe, no que diz respeito à diferença de regimes. De forma similar, 46,2% dos respondentes entendem que há uma certa rivalidade entre os membros da equipe, dadas as diferenças entre os regimes jurídicos. A maior parte dos entrevistados (44,7%) discorda da afirmativa de que a chegada da EBSEH gerou um impacto positivo na relação

interpessoal, enquanto apenas 30,3% concordam com essa afirmativa, e para 61,4% dos respondentes, a coexistência de dois regimes jurídicos no HC acabou criando oportunidades para a multiplicação dos conflitos.

Gráfico 14 - Relações de trabalho no HC-UFPE/EBSERH



Fonte: Elaboração da autora (2021).

Tabela 20 - Frequência das respostas sobre as relações de trabalho no HC-UFPE/EBSERH

	Faço distinção entre meus colegas RJU e Celetistas	Tento impor minhas ideias porque sou novo na instituição	Tento impor minhas ideias porque sou mais antigo na instituição	Evito confrontos com meus colegas, independente do vínculo	Procuro soluções para problemas comuns, independente do vínculo	Utilizo os benefícios do meu vínculo para ganhar numa situação de concorrência com alguém de outro vínculo.	Acato as sugestões do meu chefe, mesmo que tenha outro vínculo	Busco soluções aceitáveis para ambos, independente de vínculo	Quando em conflito com o chefe, aponto as diferenças nos vínculos	Quando em conflito, defendo a pessoa do mesmo vínculo que eu	Sinto que sou tratado diferente por conta do meu vínculo	Não vejo distinção nos relacionamentos em função do vínculo	Trato com diferença colegas com vínculo diferente do meu
Concordo	15,2%	2,3%	8,3%	30,3%	33,3%	2,3%	28,0%	28,0%	9,1%	7,6%	22,7%	13,6%	6,1%
Concordo fortemente	3,8%	1,5%	0,8%	53,8%	59,8%	9,1%	57,6%	66,7%	6,8%	5,3%	14,4%	14,4%	3,8%
Discordo	24,2%	27,3%	27,3%	5,3%	1,5%	11,4%	3,0%	0,8%	20,5%	21,2%	15,2%	28,0%	22,0%
Discordo fortemente	48,5%	53,8%	51,5%	3,8%	3,0%	67,4%	3,8%	1,5%	50,8%	42,4%	32,6%	28,0%	56,8%
Indiferente	8,3%	15,2%	12,1%	6,8%	2,3%	9,8%	7,6%	3,0%	12,9%	23,5%	15,2%	15,9%	11,4%

Fonte: Elaboração da autora (2021).

Tabela 21 - Frequência das respostas sobre as relações, delegações de tarefas e atritos interpessoais no HC-UFPE/EBSERH

	Celetistas possuem mais privilégios	RJU possuem mais privilégios	Em conflito, meu chefe não é imparcial em relação ao vínculo dos profissionais envolvidos.	A coexistência de dois regimes jurídicos no HC acabou gerando oportunidades para mais conflitos.	A chegada da EBSEERH afetou positivamente o relacionamento entre colegas	Há uma certa rivalidade entre os membros da equipe	Há atritos pessoais ou conflitos emocionais entre os membros da equipe, no que diz respeito à diferença de regimes.	Há desacordos sobre decisões de trabalho por parte de colegas de regimes jurídicos diferentes.	Há divergências sobre o planejamento e a execução das tarefas, dado o vínculo	Há diferença de ideias e de opiniões sobre as decisões de trabalho, dado o vínculo.	Há tensão emocional no relacionamento entre os membros.	Quando o chefe é de regime diferente, há conflitos durante a delegação de tarefas.	Quando o funcionário é de regime diferente, há conflitos na aceitação das tarefas delegadas.
Concordo	11,4%	22,0%	18,2%	32,6%	22,0%	32,6%	34,1%	38,6%	32,6%	38,6%	30,3%	18,9%	22,7%
Concordo fortemente	10,6%	15,9%	12,1%	28,8%	8,3%	13,6%	13,6%	12,1%	9,8%	9,8%	18,9%	12,9%	12,9%
Discordo	16,7%	18,9%	21,2%	9,8%	27,3%	17,4%	19,7%	15,9%	15,9%	18,2%	14,4%	22,7%	21,2%
Discordo fortemente	43,2%	27,3%	29,5%	9,8%	17,4%	14,4%	14,4%	15,2%	24,2%	14,4%	16,7%	23,5%	22,7%
Indiferente	18,2%	15,9%	18,9%	18,9%	25,0%	22,0%	18,2%	18,2%	17,4%	18,9%	19,7%	22,0%	20,5%

Fonte: Elaboração da autora (2021).

Analisando os resultados a partir dos gráficos e tabelas apresentados, percebe-se que alguns servidores acreditam receber menos privilégios que outros, devido ao regime jurídico ao qual são vinculados, tanto no que se refere à relação com os seus pares, quanto no que diz respeito à relação com os chefes. Conclui-se então que, na concepção dos colaboradores, celetistas e estatutários, do HC-UFPE/EBSERH, as diferenças impostas pela coexistência dos regimes jurídicos no âmbito da instituição são responsáveis por conceber e acirrar conflitos organizacionais, provocando, como explica Vieira (2017), disputas e oposições, uma vez que a convivência desarmônica que delas resulta causa grandes impactos nas relações de trabalho.

Concluindo, a análise dos dados reporta a inegabilidade da existência de uma insatisfação geral dos colaboradores (estatutários e celetistas) frente à coexistência dos dois regimes jurídicos (RJU e CLT) no âmbito do HC-UFPE/EBSERH. Em especial, devido às inúmeras diferenças de direitos e deveres peculiares aos referidos regimes. Verifica-se que tais diferenças são responsáveis por causar inúmeros conflitos na instituição, uma vez que influenciam e repercutem negativamente nas relações de trabalho, criando o que Receptuti (2011), chama de linha divisória entre os trabalhadores da saúde, dividindo-os em celetistas e estatutários, acirrando a competição e a comparação entre eles, e provocando sentimentos de desvalorização.

Portanto, na concepção dos colaboradores, celetistas e estatutários, do HC-UFPE/EBSERH, as diferenças impostas pela coexistência dos regimes jurídicos no âmbito da instituição são responsáveis por maximizar a ocorrência de conflitos organizacionais, seja acirrando os conflitos já existentes, peculiares às organizações de saúde, seja criando novos conflitos.

4.5 Análise comparativa entre as percepções de conflitos na perspectiva dos colaboradores dos dois regimes jurídicos

Nesta seção, serão feitas comparações entre as respostas dos dois grupos (estatutários e celetistas). O “teste t” independente permite comparar as médias entre dois grupos. Primeiro, foram reportadas as tabelas com as estatísticas descritivas (estatísticas de grupo), demonstrando as médias para os grupos. Depois, a tabela com o teste de amostras independentes irá apresentar

o teste de Levene para igualdade de variâncias e o “teste t” para igualdade de médias. O teste de Levene testa a hipótese H0 de que as variâncias são homogêneas entre os grupos. Quando H0 é rejeitada (Sig. ou $p < 0,05$), significa que as variâncias não são iguais. Portanto, deve-se considerar o resultado do “teste t” para “variâncias iguais não assumidas” (segunda linha). O “teste t” testa a hipótese H0 de que as médias dos grupos são iguais. Quando H0 é rejeitada (Sig. ou $p < 0,05$), significa que as médias não são iguais, ou seja, que existe uma diferença estatisticamente significativa entre as médias dos dois grupos.

Os grupos foram comparados com relação à resposta à pergunta: “Você acredita ter vivido ou presenciado alguma situação de divergências/desacordos, relacionados à coexistência dos dois regimes jurídicos no seu ambiente de trabalho no HC-UFPE, pós adesão à EBSERH?” As opções de resposta são ‘sim’ ou ‘não’.

Sobre a percepção de conflitos entre os regimes, o “teste t” independente mostrou que, embora a média para o grupo CLT seja menor (0,75, em comparação com 0,82), essa diferença não é estatisticamente significativa ($t = 0,906$, $p = 0,367$).

Tabela 22: Percepção de conflitos entre regimes jurídicos

	Regime	N	Média	Desvio Padrão	Erro de média padrão
Percebe conflito	RJU	60	,817	,3902	,0504
	CLT	68	,750	,4362	,0529

Fonte: Elaboração da autora (2021).

Tabela 23: Teste de amostras independentes

		Levene		teste-t para Igualdade de Médias					95% Intervalo de Confiança	
		Z	Sig.	T	df	Sig.	Diferença média	Erro padrão	Inferior	Superior
Percebe conflito	Variâncias iguais assumidas	3,376	,068	,906	126	,367	,0667	,0736	-,0789	,2122
	Variâncias iguais não assumidas			,913	125,973	,363	,0667	,0730	-,0779	,2112

Fonte: Elaboração da autora (2021).

Para a comparação entre tempo de serviço, foi considerada como corte a mediana (6 anos). Assim, foram comparados, de um lado, aqueles com tempo de serviço inferior a 6 anos, e por outro, aqueles com tempo igual ou superior a 6 anos.

Tabela 24: Estatísticas - Tempo de atuação profissional no HC-UFPE/EBSERH

N	Válido	132
	Omisso	0
Média		9,92
Mediana		6,00
Erro Desvio		7,882
Intervalo		41
Mínimo		0
Máximo		41

Fonte: Elaboração da autora (2021).

O “teste t” independente mostrou que, embora a média para o grupo com maior tempo de serviço (≥ 6 anos) seja maior (0,83, em comparação com 0,70), essa diferença não é estatisticamente significativa ($t = -1,624$, $p = 0,108$).

Tabela 25: Estatísticas de grupo / Tempo de atuação profissional no HC-UFPE/EBSERH

	Tempo	N	Média	Desvio Padrão	Erro de média padrão
Percebe conflito	< 6 anos	46	,696	++,4652	,0686
	≥ 6 anos	86	,826	,3817	,0412

Fonte: Elaboração da autora (2021).

Tabela 26: Teste de amostras independentes / Tempo de atuação profissional no HC-UFPE/EBSERH

		Levene		teste-t para Igualdade de Médias						
		Z	Sig.	t	Df	Sig.	Diferença média	Erro padrão	95% Intervalo de Confiança	
									Inferior	Superior
Percebe conflito	Variâncias iguais assumidas	10,602	,001	-1,724	130	,087	-,1299	,0754	-,2790	,0192
	Variâncias iguais não assumidas			-1,624	77,894	,108	-,1299	,0800	-,2892	,0293

Fonte: Elaboração da autora (2021).

Na comparação entre regimes jurídicos para cada cargo, foram comparados os regimes considerando as categorias. Assim, são comparados enfermeiros RJU X CLT, médicos RJU X

CLT e técnicos RJU X CLT.

Em se tratando dos Enfermeiros, o “teste t” independente mostrou que, embora a média para o grupo de enfermeiros CLT seja maior (0,92, em comparação com 0,87), essa diferença não é estatisticamente significativa ($t = -0,561$, $p = 0,577$).

Tabela 27: Estatísticas de grupo / Enfermeiros

	Regime	N	Média	Desvio Padrão	Erro de média padrão
Percebe conflito	RJU	23	,870	,3444	,0718
	CLT	25	,920	,2769	,0554

Fonte: Elaboração da autora (2021).

Tabela 28: Teste de amostras independentes / Enfermeiros

		Levene		teste-t para Igualdade de Médias					95% Intervalo de Confiança	
		Z	Sig.	t	df	Sig.	Diferença média	Erro padrão	Inferior	Superior
Percebe conflito	Variâncias iguais assumidas	1,283	,263	-,561	46	,577	-,0504	,0899	-,2313	,1304
	Variâncias iguais não assumidas			-,556	42,253	,581	-,0504	,0907	-,2334	,1325

Fonte: Elaboração da autora (2021).

Em se tratando dos Médicos, o “teste t” independente mostrou que, embora a média para o grupo de médicos CLT seja menor (0,58, em comparação com 0,83), essa diferença não é estatisticamente significativa ($t = 1,573$, $p = 0,127$).

Tabela 29: Estatísticas de grupo / Médicos

	Regime	N	Média	Desvio Padrão	Erro de média padrão
Percebe conflito	RJU	12	,833	,3892	,1124
	CLT	19	,579	,5073	,1164

Fonte: Elaboração da autora (2021).

Tabela 30: Teste de amostras independentes / Médicos

		Levene		teste-t para Igualdade de Médias						
		Z	Sig.	t	df	Sig.	Diferença média	Erro padrão	95% Intervalo de Confiança	
									Inferior	Superior
Percebe conflito	Variâncias iguais assumidas	10,960	,002	1,480	29	,150	,2544	,1718	-,0971	,6058
	Variâncias iguais não assumidas			1,573	27,745	,127	,2544	,1618	-,0771	,5859

Fonte: Elaboração da autora (2021).

No que se refere aos Técnicos/Auxiliares de Enfermagem, o “teste t” independente mostrou que, embora a média para o grupo de técnicos CLT seja menor (0,71, em comparação com 0,76), essa diferença não é estatisticamente significativa ($t = 0,401$, $p = 0,690$).

Tabela 31: Estatísticas de grupo / Técnicos/Auxiliares de Enfermagem

	Regime	N	Média	Desvio Padrão	Erro de média padrão
Percebe conflito	RJU	25	,760	,4359	,0872
	CLT	24	,708	,4643	,0948

Fonte: Elaboração da autora (2021).

Tabela 32: Teste de amostras independentes / Técnicos/Auxiliares de Enfermagem

		Levene		teste-t para Igualdade de Médias						
		Z	Sig.	T	Df	Sig.	Diferença média	Erro padrão	95% Intervalo de Confiança	
									Inferior	Superior
Percebe conflito	Variâncias iguais assumidas	,644	,426	,402	47	,690	,0517	,1286	-,2071	,3104
	Variâncias iguais não assumidas			,401	46,491	,690	,0517	,1288	-,2075	,3108

Fonte: Elaboração da autora (2021)

Ainda na comparação entre os cargos, mas desconsiderando os regimes jurídicos, foram comparados Enfermeiros X outros (Médicos + Técnicos), Médicos X outros (Técnicos/Auxiliares de Enfermagem e Enfermeiros) e Técnicos/Auxiliares de Enfermagem X outros (Médicos e Enfermeiros).

Na comparação entre Médicos X outros, o “teste t” independente mostrou que, embora a média para o grupo de médicos seja menor (0,68, em comparação com 0,81), essa diferença não é estatisticamente significativa ($t = 1,432$, $p = 0,159$).

Tabela 33: Estatísticas de grupo / Médicos X outros

	Cargo	N	Média	Desvio Padrão	Erro de média padrão
Percebe conflito	Outros	101	,812	,3928	,0391
	Médico(a)	31	,677	,4752	,0853

Fonte: Elaboração da autora (2021)

Tabela 34: Teste de amostras independentes / Médicos X outros

		Levene		teste-t para Igualdade de Médias						
		Z	Sig.	t	df	Sig.	Diferença média	Erro padrão	95% Intervalo de Confiança	
									Inferior	Superior
Percebe conflito	Variâncias iguais assumidas	7,789	,006	1,585	130	,115	,1345	,0848	-,0334	,3023
	Variâncias iguais não assumidas			1,432	43,328	,159	,1345	,0939	-,0548	,3237

Fonte: Elaboração da autora (2021).

No comparativo entre Técnicos/Auxiliares de Enfermagem X outros, o “teste t” independente mostrou que, embora a média para o grupo de técnicos/auxiliares seja menor (0,72, em comparação com 0,81), essa diferença não é estatisticamente significativa ($t = 1,166$, $p = 0,247$).

Tabela 35: Estatísticas de grupo / Técnicos/Auxiliares de Enfermagem X outros

	Cargo	N	Média	Desvio Padrão	Erro de média padrão
Percebe conflito	Outros	81	,815	,3909	,0434
	Técnico	51	,725	,4507	,0631

Fonte: Elaboração da autora (2021).

Tabela 36: Teste de amostras independentes / Técnicos/Auxiliares X outros

		Levene		“teste t” para Igualdade de Médias						
		Z	Sig.	T	df	Sig.	Diferença média	Erro padrão	95% Intervalo de Confiança	
									Inferior	Superior
Percebe conflito	Variâncias iguais assumidas	5,485	,021	1,204	130	,231	,0893	,0742	-,0574	,2361
	Variâncias iguais não assumidas			1,166	95,221	,247	,0893	,0766	-,0628	,2414

Fonte: Elaboração da autora (2021).

Comparando-se Enfermeiros X outros, a média para o grupo de enfermeiros é maior (0,9, em comparação com 0,71), e o “teste t” mostrou que essa diferença é estatisticamente significativa ($t = -2,907$, $p = 0,004$).

Tabela 37: Estatísticas de grupo / Enfermeiros X outros

	Cargo	N	Média	Desvio Padrão	Erro de média padrão
Percebe conflito	Outros	82	,707	,4578	,0506
	Enfermeiro	50	,900	,3030	,0429

Fonte: Elaboração da autora (2021).

Tabela 38: Teste de amostras independentes / Enfermeiros X outros

		Levene		“teste-t” para Igualdade de Médias						
		Z	Sig.	T	df	Sig.	Diferença média	Erro padrão	95% Intervalo de Confiança	
									Inferior	Superior
Percebe conflito	Variâncias iguais assumidas	38,143	,000	-2,642	130	,009	-,1927	,0729	-,3370	-,0484
	Variâncias iguais não assumidas			-2,907	129,066	,004	-,1927	,0663	-,3238	-,0616

Fonte: Elaboração da autora (2021).

Na comparação entre gênero, por regime, foram comparados os gêneros, primeiro em geral e, depois, para cada regime jurídico. Assim, são comparados homens x mulheres (geral), homens x mulheres (CLT) e homens x mulheres (RJU), separadamente. Como se observa abaixo, no geral, não há diferenças estatisticamente significantes entre homens e mulheres. Contudo, para o RJU, homens percebem mais conflitos, enquanto que para o CLT, mulheres percebem mais conflitos, e ambos são estatisticamente significantes.

No comparativo homens x mulheres (geral), o “teste t” independente mostrou que, embora a média para o grupo de mulheres seja maior (0,82, em comparação com 0,69), essa diferença não é estatisticamente significativa ($t = -1,469$, $p = 0,147$).

Tabela 39: Estatísticas de grupo / Homens X mulheres (Geral)

	Gênero	N	Média	Desvio Padrão	Erro de média padrão
Percebe conflito	Homem	39	,692	,4676	,0749
	Mulher	93	,817	,3886	,0403

Fonte: Elaboração da autora (2021).

Tabela 40: Teste de amostras independentes / Homens X mulheres (Geral)

		Levene		teste-t para Igualdade de Médias						
		Z	Sig.	T	Df	Sig.	Diferença média	Erro padrão	95% Interv. de Confiança	
									Inferior	Superior
Percebe conflito	Var. iguais assumidas	8,484	,004	- 1,584	130	,116	-,1249	,0788	-,2809	,0311
	Var. iguais não assumidas			- 1,469	61,085	,147	-,1249	,0850	-,2949	,0451

Fonte: Elaboração da autora (2021).

Comparando-se homens X mulheres (RJU), o “teste t” independente mostrou que a média para o grupo de homens é maior (0,94, em comparação com 0,76), e essa diferença é estatisticamente significativa ($t = 2,106$, $p = 0,04$).

Tabela 41: Estatísticas de grupo / Homens X mulheres (RJU)

	Gênero	N	Média	Desvio Padrão	Erro de média padrão
Percebe conflito	Homem	18	,944	,2357	,0556
	Mulher	42	,762	,4311	,0665

Fonte: Elaboração da autora (2021).

Tabela 42: Teste de amostras independentes / Homens X mulheres (RJU)

		Levene		teste-t para Igualdade de Médias						
		Z	Sig.	t	df	Sig.	Diferença média	Erro padrão	95% Intervalo de Confiança	
									Inferior	Superior
Percebe conflito	Variâncias iguais assumidas	17,132	,000	1,686	58	,097	,1825	,1082	-,0341	,3992
	Variâncias iguais não assumidas			2,106	54,358	,040	,1825	,0867	,0088	,3563

Fonte: Elaboração da autora (2021).

No comparativo homens X mulheres (CLT), o “teste t” independente mostrou que a média para o grupo de mulheres é maior (0,85, em comparação com 0,50), e essa diferença é estatisticamente significativa ($t = -2,817$, $p = 0,009$).

Tabela 43: Estatísticas de grupo / Homens X mulheres (CLT)

	Gênero	N	Média	Desvio Padrão	Erro de média padrão
Percebe conflito	Homem	20	,500	,5130	,1147
	Mulher	48	,854	,3567	,0515

Fonte: Elaboração da autora (2021).

Tabela 44: Teste de amostras independentes / Homens X mulheres (CLT)

		Levene		teste-t para Igualdade de Médias						
		Z	Sig.	t	df	Sig.	Diferença média	Erro padrão	95% Intervalo de Confiança	
									Inferior	Superior
Percebe conflito	Variâncias iguais assumidas	19,547	,000	-3,263	66	,002	-,3542	,1086	-,5709	-,1374
	Variâncias iguais não assumidas			-2,817	26,983	,009	-,3542	,1257	-,6122	-,0962

Fonte: Elaboração da autora (2021).

Para a análise comparativa entre idade, por regime, foi considerada como corte a mediana (41 anos). Assim, foram comparados, de um lado, aqueles com idade igual ou inferior a 41 anos, e, de outro, aqueles com idade superior a 41 anos.

Tabela 45: Estatísticas - Tempo de atuação profissional no HC-UFPE/EBSERH

N	Válido	132
	Omisso	0
Média		42,58
Mediana		41,00
Erro Desvio		7,957
Intervalo		39
Mínimo		28
Máximo		67

Fonte: Elaboração da autora (2021).

Foram ainda comparados os grupos por idade, primeiro em geral e, depois, para cada regime jurídico. Assim, são comparados mais jovens X mais velhos (geral), mais jovens X mais velhos (CLT) e mais jovens X mais velhos (RJU), separadamente. Como pode ser visto abaixo,

apesar de as médias serem, nos três casos, superiores para o grupo mais jovem (41 anos ou menos), essa diferença não é estatisticamente significativa em nenhum dos casos.

Na comparação mais jovens X mais velhos (geral), o “teste t” independente mostrou que, embora a média para o grupo de mais jovens (41 anos ou menos) seja maior (0,81, em comparação com 0,74), essa diferença não é estatisticamente significativa ($t = 0,991$, $p = 0,324$).

Tabela 46: Estatísticas de grupo / Mais jovens x mais velhos (Geral)

	Idade	N	Média	Desvio Padrão	Erro de média padrão
Percebe conflito	41 anos ou menos	70	,814	,3917	,0468
	Mais de 41 anos	62	,742	,4411	,0560

Fonte: Elaboração da autora (2021).

Tabela 47: Teste de amostras independentes / Mais jovens X mais velhos (Geral)

		Levene		teste-t para Igualdade de Médias						
		Z	Sig.	t	df	Sig.	Diferença média	Erro padrão	95% Intervalo de Confiança	
									Inferior	Superior
Percebe conflito	Variâncias iguais assumidas	3,977	,048	,998	130	,320	,0724	,0725	-,0711	,2158
	Variâncias iguais não assumidas			,991	122,938	,324	,0724	,0730	-,0722	,2169

Fonte: Elaboração da autora (2021).

Comparando-se mais jovens X mais velhos (RJU), o “teste t” independente mostrou que a média para o grupo de mais jovens (41 anos ou menos) é ligeiramente maior (0,83, em comparação com 0,81), e essa diferença não é estatisticamente significativa ($t = 0,268$, $p = 0,79$).

Tabela 48 : Estatísticas de grupo / Mais jovens X mais velhos (RJU)

	Idade	N	Média	Desvio Padrão	Erro de média padrão
Percebe conflito	41 anos ou menos	24	,833	,3807	,0777
	Mais de 41 anos	36	,806	,4014	,0669

Fonte: Elaboração da autora (2021).

Tabela 49: Teste de amostras independentes / Mais jovens X mais velhos (RJU)

		Levene		teste-t para Igualdade de Médias						
		Z	Sig.	T	df	Sig.	Diferença média	Erro padrão	95% Intervalo de Confiança	
									Inferior	Superior
Percebe conflito	Variâncias iguais assumidas	,293	,590	,268	58	,790	,0278	,1036	-,1797	,2352
	Variâncias iguais não assumidas			,271	51,232	,788	,0278	,1025	-,1781	,2336

Fonte: Elaboração da autora (2021).

No comparativo entre mais jovens X mais velhos (CLT), o “teste t” independente mostrou que a média para o grupo de mais jovens (41 anos ou menos) é maior (0,80, em comparação com 0,64), e essa diferença não é estatisticamente significativa ($t = 1,394$, $p = 0,172$).

Tabela 50: Estatísticas de grupo / Mais jovens X mais velhos (CLT)

	Idade	N	Média	Desvio Padrão	Erro de média padrão
Percebe conflito	41 anos ou menos	46	,804	,4011	,0591
	Mais de 41 anos	22	,636	,4924	,1050

Fonte: Elaboração da autora (2021).

Tabela 51: Teste de amostras independentes / Mais jovens X mais velhos (CLT)

		Levene		teste-t para Igualdade de Médias						
		Z	Sig.	t	Df	Sig.	Diferença média	Erro padrão	95% Intervalo de Confiança	
									Inferior	Superior
Percebe conflito	Variâncias iguais assumidas	7,035	,010	1,499	66	,139	,1680	,1120	-,0557	,3917
	Variâncias iguais não assumidas			1,394	34,808	,172	,1680	,1205	-,0767	,4126

Fonte: Elaboração da autora (2021).

A partir da comparação das médias, foi possível verificar a percepção dos respondentes quanto aos conflitos no HC-UFPE/EBSERH. As respostas mostram que, independentemente do regime jurídico, as percepções são, praticamente, semelhantes.

4.5.1 Análise dos resultados

Os resultados aqui apresentados merecem uma interpretação apurada, uma vez que não foi possível de se alcançar a quantidade ideal de respondentes. Embora o teste “*t*” não tenha apontado diferenças significativas, dando a falsa impressão de que elas são inexistentes, deve-se considerar que a insuficiência quantitativa da amostra prejudicou a indicação da variância. Assim, quando se diz que a amostra não é estatisticamente significativa, deve-se ter o cuidado de lembrar que a coleta não foi suficiente para generalizar os resultados.

Ainda assim, os resultados apontam para a insatisfação dos trabalhadores quanto à coexistência dos regimes jurídicos no âmbito do HC-UFPE/EBSERH: de um lado, os servidores do HC-UFPE, com sua cultura e arranjos organizacionais tradicionais, regidos pelo RJU e dotados de maior flexibilidade; do outro lado, os funcionários da EBSEH, regidos pela CLT, com direitos e deveres mais rígidos, típicos da própria legislação.

Pôde-se observar que integrantes de ambos os regimes jurídicos têm percepções semelhantes acerca dos conflitos, o que corrobora o estudo de Daneliu et al (2019) acerca da percepção dos trabalhadores sobre o processo de trabalho com a gestão da EBSEH. Os autores constataram que os trabalhadores, de modo geral, concebem inúmeras situações conflitantes, que impactam nas relações de trabalho, quando diante da coexistência de dois regimes jurídicos no mesmo espaço organizacional. Eles asseguram que tais situações são causadas pelas diferenças entre os regimes e pelo tratamento diferenciado ofertado aos trabalhadores de ambos os vínculos, em especial devido à rigidez trazida pelo novo modelo de gestão da EBSEH, que sobrepondo um modelo já existente, fomenta a formação de grupos isolados, gerando atritos na dinâmica do trabalho em saúde. Concluíram o estudo afirmando que, na percepção dos trabalhadores, não houve grandes avanços, mas, pelo contrário, houve pouca valorização, incentivando o surgimento de novos problemas e agravando os já existentes, de modo a afetar os relacionamentos interpessoais e grupais.

Na mesma linha, no que se refere à percepção dos trabalhadores acerca das mudanças na cultura organizacional após a adesão dos HUF's à EBSEH, Costa e Barbosa (2017) declaram que a mudança de cultura decorrente da adesão dos HUF's à EBSEH e as diferenças entre os direitos e deveres no mesmo ambiente organizacional afetam as relações de trabalho, principalmente devido às pressões psicossociais sofridas.

Assim, é imprescindível que sejam criadas alternativas, no objetivo a evitar que as relações de trabalho continuem sendo afetadas. O cenário perfeito seria a união dos colaboradores, de forma a evitar adoecimento psíquico e, conseqüentemente, gerar conflitos. Este ideal, contudo, se mostra distante de ser alcançado, mormente quando se está diante de patente afronta ao princípio da isonomia, uma vez que há explícita diferenciação de tratamento aos “iguais”. Tal fato impulsiona um ciclo vicioso e perene de conflitos, que são facilmente sentidos e percebidos pelos trabalhadores de ambos os regimes jurídicos.

Considerando a variável cargo, os enfermeiros, de um modo geral, em comparação com outros profissionais, identificam os problemas mais facilmente. Considerando a variável gênero, de modo geral, a comparação é estatisticamente significativa e as mulheres são mais sensíveis quanto à percepção dos conflitos do que os homens, o que também ocorre em relação às mulheres vinculadas ao regime estatutário quando comparadas separadamente. Em sentido oposto, os homens celetistas são mais sensíveis quanto à percepção de conflitos, identificando-os mais facilmente, e reconhecendo ter vivenciado situações de divergências/desacordos relacionados à coexistência dos dois regimes jurídicos no ambiente organizacional do HC-UFPE/EBSERH.

No que se refere as diferenças de percepções entre cargos, é importante que estas sejam analisadas com cautela, considerando que podem estar relacionadas com a questão do poder, em especial no que se refere aos profissionais médicos, os quais, de acordo com Vieira (2017), tem suas decisões baseadas na disputa pelo poder. É necessário, no entanto, atentar para o fato de que esta também é uma questão agravada pela adesão dos HUF's à EBSEH, tendo em vista que a multiplicidade de hierarquias que a empresa trouxe consigo também é circunstância que origina e/ou agrava conflitos, mormente diante da dualidade de regimes existente. Nos HUF's administrados pela EBSEH, essa multiplicidade de hierarquias ocorre: a) entre colaboradores subordinados a regimes jurídicos distintos; b) entre os diferentes níveis referentes aos cargos; c) entre médicos e outras categorias; d) entre as áreas de ensino, pesquisa e extensão e a área de assistencial; e) entre a área assistencial e a área administrativa, etc.

De acordo com Costa e Martins (2011), a percepção de conflito intragrupal é um precursor do estresse ocupacional desenvolvido pelo pessoal de enfermagem (em especial por técnicos e auxiliares), sendo percebido com grande intensidade em relação aos conflitos de tarefas, como consequência de desacordos entre membros de um grupo, principalmente no que

se refere ao conteúdo de decisões, que envolvem diferentes perspectivas, pensamentos, visões, ideias e opiniões, gerando tensão, irritação e raiva, o que pode trazer sérias consequências ao grupo, impactando nas relações de trabalho (principalmente quando os envolvidos não participam das decisões).

Assim, analisando as mudanças trazidas pela EBSEH, com seu novo modelo de gestão, percebe-se que, além das diferenças características do ambiente hospitalar, houve um grande impacto provocado pela coexistência de dois regimes jurídicos no mesmo ambiente organizacional, causando situações de divergências e desacordos.

O fato de os resultados apontarem mais incisivamente para os Enfermeiros pode estar relacionado com a questão do poder. Nesse sentido, Spagnol *et al* (2010) revelam a visão dos técnicos e auxiliares de enfermagem em relação à preparação dos Enfermeiros para lidar com conflitos. Embora alguns desses profissionais não reconheçam o preparo dos Enfermeiros no trato com situações conflituosas, alegando falta de maturidade, interação, diálogo, autoridade e bom senso, para muitos deles os Enfermeiros estão preparados para lidar com tais situações, sendo capazes de agir de forma justa, imparcial e compreensiva, e utilizando-se do diálogo para mediar as situações e negociar com os envolvidos.

Assim, denota-se nesse conflito de percepções que o desenvolvimento profissional dos Enfermeiros encontra-se intrinsecamente relacionado à sua postura enquanto gerente. Talvez por este motivo, os referidos profissionais tenham uma maior sensibilidade em perceber os conflitos, uma vez que o seu papel exige um maior preparo para lidar com questões contenciosas.

Essa habilidade também pode estar relacionada à questão de gênero. Como explica Coelho (2005), muitos dos conflitos vivenciados entre profissionais da área de saúde está relacionado com a relação de poder de gênero, uma vez que muitas das relações são dominadas por homens. As questões biológicas sempre tiveram grande peso para as mulheres na sociedade, uma vez que estas sempre sofreram discriminação. Tal circunstância vem sendo culturalmente alimentada, influenciando a formação da identidade de gênero, de forma que os homens são mais facilmente conduzidos para o mundo do trabalho, enquanto que as mulheres, às obrigações domésticas e à reprodução. Certo ou errado, o fato é que as mulheres, ainda, são mais cobradas, e acabam tendo que desenvolver uma série de qualidades, como o saber lidar com a emoção, disciplina, afetividade e obediência, entre outras; qualidades exigidas, também, dos

profissionais de enfermagem, em sua maioria mulheres.

Assim, considerando que a Enfermagem é uma profissão originalmente inaugurada por mulheres, a habilidade na formação do profissional para lidar com determinadas questões pode ter relação direta com a questão de gênero, mormente porque se exigia das profissionais da enfermagem um instinto materno, dificultando, conseqüentemente, o ingresso dos homens na profissão. Este pode ser considerado um dos maiores obstáculos da enfermagem, forte gerador de conflitos na área de saúde. Precipuamente porque o reconhecimento da profissão de enfermagem, composta basicamente por mulheres, provocou grande mudanças na sociedade, uma vez que legitimou o empoderamento feminino, outro fator a ser considerado na análise da sensibilidade desses profissionais à percepção de conflitos. (COELHO, 2005)

Os resultados apontam que as mulheres tendem a perceber mais conflitos do que os homens. E, embora a comparação para os grupos “geral” e “RJU” não seja estatisticamente significativa, o número de mulheres que percebem conflitos foi bastante expressivo. Especificamente quanto ao grupo mulheres “CLT”, a maior sensibilidade em relação à percepção de conflitos, na comparação com os homens, foi estatisticamente relevante, o que pode estar relacionado à sua recente inclusão no ambiente organizacional de um HUF com mais de 42 anos de cultura arraigada.

Contudo, considerando os números, a própria história da mulher na sociedade pode explicar as conclusões obtidas. A trajetória de opressão que delineia sua existência é marcada por caminhos tortuosos em busca de igualdade, principalmente no mercado de trabalho, destacando a atual importância do seu papel na sociedade. Na área de saúde, esse papel é ainda mais relevante: elas ocupam mais de 75% (setenta e cinco por cento) da força de trabalho, em nível mundial, tornando-se indispensáveis à prestação dos serviços de saúde, segundo dados da OMS.

Nesse contexto, deve-se considerar que, com as mudanças trazidas pelo novo modelo gerencial, após a adesão do HC/UFPE à EBSEH, inúmeros cargos de gestão foram ocupados por mulheres, o que certamente incomodou a muitos, acostumados, por assim dizer, com um ambiente engessado e, de certa forma, preconceituoso, no qual os cargos de gestão, na maioria dos departamentos ou setores, eram predominantemente ocupados por homens. Soma-se a isso, o fato de que a EBSEH tem, como norma, a contratação de profissionais de acordo com suas especialidades, deles exigindo um grau de escolaridade diferenciado.

Assim, percebe-se o que a OMS denomina de segregação ocupacional por gênero, tanto no que se refere ao agrupamento vertical (status) quanto no que se refere ao agrupamento horizontal (especialidade). Dessa forma, considerando que o novo modelo de gestão possibilitou novas oportunidades no desempenho profissional das mulheres, que vêm se destacando na gestão da EBSEH, é compreensível, no âmbito do HC-UFPE/EBSEH, que elas tendam a perceber mais os conflitos do que os homens.

Em sentido oposto, a pesquisa apontou que os homens estatutários (RJU) percebem mais conflitos do que os celetistas (CLT). Tal resultado carece de uma investigação específica, uma vez que pode estar relacionado a inúmeros fatores, como a cultura e o poder num ambiente organizacional conservador. Quanto a este último, considerando que a autonomia de médicos e professores do HC/UFPE foi posta em xeque a partir da adesão à EBSEH, merece estudo aprofundado, tanto no que se refere ao poder médico, quanto no que diz respeito ao poder docente, especialmente em se tratando de professores mais antigos, detentores de determinados “feudos” dentro da organização (alguns, inclusive, recebidos como “herança” dos antepassados). Nesse sentido, os colaboradores da EBSEH foram recebidos como uma ameaça, principalmente os médicos, que, aos poucos, estão “conquistando legitimidade”, a partir da imposição da nova cultura, forçada pelo modelo de gestão.

Silva, Sá e Miranda (2015) apontam que as mudanças não ocorrem de forma automática e radical. Do contrário, mostram-se a partir de aspectos distintos e antinômicos, coexistindo em uma inquietude e estresse exteriorizados, em um ambiente que deveria funcionar livre de qualquer contradição ou disputa. Como consequência do medo do controle sobre o trabalho, podem ocorrer resistência às mudanças propostas.

As disputas nos hospitais universitários podem ser explicadas em virtude do papel de extrema relevância que tais instituições desempenham na sociedade. Medici (2001) destaca que esses hospitais são fontes de prestígio e poder da classe médica, e estão suscetíveis a intenso controle por parte de determinados profissionais, que podem manipular sua gestão, dificultando o controle e expondo a instituição a verdadeiros “feudos”, avassalados por grupos oligárquicos. O referido autor aponta para a necessidade de uma mudança no estilo gerencial dos hospitais, como possível solução para resolver estes e outros problemas na gestão dos HUF's.

Seguindo a mesma lógica, Campos (1999) aponta para a dificuldade de administrar os HUF's devido à departamentalização por especialidades. Essa desconcentração acaba

conferindo aos departamentos uma excessiva autonomia, que acaba sendo prejudicial para a gestão, bem como para o ensino, uma vez que os espaços de ensino-aprendizagem de algumas clínicas são reduzidos, dificultando a preparação dos alunos para a prática profissional.

Assim, pode-se inferir que o fato de os homens estatutários perceberem mais conflitos do que os celetistas tem relação direta com as mudanças trazidas pela EBSEH e seu novo modelo de gestão, que está afetando a cultura organizacional e o poder dos “feudos” dentro dos HUF’s

Por fim, é imprescindível reafirmar que a coleta das variáveis trabalhadas no estudo restou prejudicada, embora tenha apontado para resultados importantes, que merecem atenção, mormente porque todos eles, sem exceção, apontam para a violação de um Princípio Constitucional de extrema relevância, o Princípio da Isonomia, demonstrando evidências de inconstitucionalidade da dualidade de Regimes Jurídicos dentro dos HUF’s, decorrente da adesão à Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares, suas consequências práticas, e seus reflexos negativos na qualidade de vida dos trabalhadores, como a exacerbação de conflitos já existentes; o desenvolvimento de novos conflitos nas relações de trabalho; o surgimento de mazelas físicas e psíquicas dos trabalhadores dos hospitais; Além de todo o efeito nocivo à sociedade, representado pela má qualidade do serviço prestado.

5 Considerações finais

Este estudo se propôs a investigar os conflitos nas relações de trabalho decorrentes da coexistência dos regimes jurídicos estatutário e celetista no Hospital das Clínicas da Universidade Federal de Pernambuco. O objetivo geral da pesquisa era analisar os conflitos surgidos e/ou maximizados a partir da adesão do hospital à Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares. A amostra escolhida abrangeu colaboradores integrantes da atividade-fim da instituição (médicos, enfermeiros, auxiliares e técnicos de enfermagem), vinculados aos dois regimes jurídicos.

Partindo de uma análise documental, constatou-se que muitos desses conflitos decorrem das diferenças entre os servidores públicos, regidos pelo RJU e os empregados públicos, vinculados à CLT, principalmente no que se refere aos direitos e deveres de cada grupo. Tais diferenças são significativas, chegando, em alguns momentos, a ser discriminatórias. Fatores como a carga horária, os vencimentos, as escalas de trabalho, a estabilidade e a obrigatoriedade do controle de ponto eletrônico, são apenas alguns exemplos das gritantes distinções que desencadeiam insatisfações na instituição e constituem-se em potencial origem de desavenças interpessoais.

Diante das apontadas dessemelhanças, acende-se um alerta quanto à constitucionalidade da contratação de agentes públicos submetidos à CLT, e dividindo espaço com outros agentes submetidos ao RJU. Pelo que se pôde constatar na pesquisa, tal fato fere, no mínimo, o princípio da isonomia, fundamental em um Estado Democrático de Direito como o Brasil.

Os dados de campo levaram à conclusão de que, além dos conflitos inerentes às atividades profissionais, comuns no ambiente hospitalar, que, na sua maioria, decorrem das relações de poder, inúmeros outros ganharam lugar a partir da adesão do HC-UFPE à EBSEH. A análise dos dados coletados identificou a insatisfação dos colaboradores de ambos os grupos com as divergências no tratamento recebido, sendo este, atualmente, o principal elemento motivador de conflitos na instituição.

Os resultados apontam para as distinções peculiares a cada regime jurídico, e, curiosamente, os dados indicados pelo respondentes indicam que, embora a diferença salarial seja considerada um importante elemento motivador de conflitos na instituição, a obrigatoriedade de registro de ponto eletrônico incomoda a uma maioria considerável. Apontam

também que os planos de carreira diferenciados e os diferentes benefícios sociais despertam sentimentos negativos nos colaboradores, aliados à questão da aquisição de estabilidade.

Também foram identificadas insatisfações dos colaboradores do HC-UFPE/EBSERH no que diz respeito às diferenças na carga horária, horários e escalas de trabalho. A hostilidade e a desunião entre ambos os grupos foi confirmada como algo real e relevante, sendo apontada pelos respondentes como uma das causas dos conflitos de relacionamento, uma vez que a maioria afirmou ter vivido ou presenciado situações de divergências ou desacordos em função do vínculo jurídico.

Ainda assim, um número considerável de colaboradores legitimam e até defendem a adesão à empresa, pois reconhecem que o modelo de gestão trouxe melhorias significativas, tanto no que se refere à gestão quanto aos resultados, uma vez que o hospital passou a contar com uma melhor organização administrativa. Outros, no entanto, não perceberam tais melhorias, não conseguindo identificar quaisquer mudanças ou avanços significativos, entendendo que a adesão prejudicou o hospital, uma vez que retirou-lhe sua autonomia.

Comparando a percepção dos colaboradores do HC-UFPE/EBSERH, verifica-se que ambos os grupos estudados partilham de opiniões e sentimentos semelhantes no que se refere ao reconhecimento da presença de conflitos oriundos da coexistência dos regimes jurídicos e sua interferência constante nas relações de trabalho. No entanto, considerando a variável “cargo exercido na instituição”, quando comparados com outros cargos, os enfermeiros, de um modo geral, percebem a problemática mais facilmente. Por outro lado, considerando a variável “gênero”, as mulheres, independentemente do regime jurídico, são mais sensíveis quanto à percepção dos conflitos apontados, admitindo com maior frequência ter vivenciado ou presenciado alguma situação litigiosa. Embora o estudo tenha apontado que os homens estatutários percebem mais conflitos.

De forma geral, conclui-se que a percepção de conflitos está diretamente relacionada tanto às diferenças de gênero, quanto a questão da cultura e do poder instalados na instituição. Os resultados evidenciam que a adesão à EBSERH trouxe consequências graves para as relações de trabalho no ambiente institucional do HC-UFPE, precarizando as relações interpessoais, gerando tensões, e fomentando conflitos como consequência da coexistência dos regimes jurídicos estatutário e celetista na instituição, prejudicando, assim, a efetividade na prestação do serviço público.

Somados a estes resultados, após sete anos e meio da assinatura do contrato de adesão, a autora pode testificar, a partir da sua experiência enquanto servidora pública, lotada no HC-UFPE/EBSERH e enquanto gestora, contratada pela EBSEH, que a coexistência de dois regimes jurídicos no mesmo ambiente organizacional acirra os conflitos nas relações de trabalho e traz graves implicações para a instituição e para os trabalhadores, o que é ainda mais preocupante em se tratando de uma instituição de saúde, com todas as suas particularidades. Dessa forma, é necessário que a administração pública debruce um olhar diferenciado sobre a problemática apresentada, uma vez que a oferta de serviços públicos de excelência passa pelo respeito e pela garantia do bem-estar dos trabalhadores.

A autora reconhece que, assim como outros gestores, diante das dificuldades vivenciadas no dia-a-dia do hospital, na ânsia de ver melhorias no HC-UFPE e diante da possibilidade de o hospital alcançar a tão desejada premissa da excelência, juntamente com o pouco conhecimento à respeito das implicações negativas que o novo modelo de gestão poderia causar aos direitos dos trabalhadores, acabou desprezando as consequências da adesão à EBSEH. Hoje, embora não ocupe mais o cargo, ainda é procurada por alguns colaboradores, em consequência do saber-ouvir e do olhar atencioso que sempre emprestou ao problema, dando a ele a devida importância. Por isso, e por outras tantas coisas, buscou enquanto gestora analisar as questões dos conflitos decorrentes da coexistência de regimes jurídicos distintos, uma vez que trata-se de problemática que deve ser tratada, não apenas pela gestão do HC, mas pela gestão da EBSEH, de forma geral e abrangente, uma vez que o serviço público, em decorrência de expressa previsão constitucional, deve ser pautado, dentre outros, pelo Princípio da Eficiência.

Para que se alcance tal princípio, no entanto, é necessário que outros sejam respeitados, como o Princípio da Isonomia. Em se tratando do serviço público, tal princípio não deve direcionar-se apenas aos usuários, mas também aos servidores, tendo em vista que impõe tratamento igual aos “iguais”; o que não ocorre com os colaboradores dos HUF’s administrados pela EBSEH, que exercendo os mesmos cargos, as mesmas funções e mesmas atividades, são tratados de formas distintas, devido ao regime de contratação, o que provoca o surgimento de conflitos entre os pares e impacta na efetividade da prestação da atividade-fim das referidas instituições.

Dessa forma, torna-se urgente e imperioso que a administração pública volte suas

atenções para tais profissionais (assim como para quaisquer trabalhadores públicos que sejam obrigados a vivenciar questões de coexistência entre regimes jurídicos distintos). Tratando-se de colaboradores de instituições de saúde, a questão é ainda mais relevante e urgente.

Contudo, tanto como gestora quanto como servidora pública, a autora não pode simplesmente ignorar as melhorias trazidas pela empresa, como: acréscimo de recursos humanos e financeiros, melhoria nos mecanismos de controle disciplinares, especialmente no que se refere ao horário e à jornada de trabalho; avanços na gestão de recursos financeiros e processos de compra (que, não obstante, deixam a desejar a partir do momento em que generalizam a compra de insumos).

Sem embargo, diante das melhorias alcançadas (somente após a adesão à empresa), não se pode deixar de refletir e questionar a existência da EBSEH. Ora, se os recursos empregados também são oriundos da União, qual a real necessidade da criação da empresa para solucionar os problemas dos HUF's?

A resposta parece simples. Na realidade, os direitos constitucionais historicamente conquistados, a partir de muitas lutas, representando significativas e marcantes vitórias da classe trabalhadora brasileira em busca de dignidade, estão sendo cassados, de forma sutil e dentro de uma pseudo-legalidade. Todos os melhoramentos implementados pela EBSEH poderiam ser executados pelas UF's, bastando apenas planejamento e comprometimento por parte dos gestores, sem favorecimentos e corporativismo.

Nesse sentido, a criação da EBSEH pode ser entendida apenas como um protótipo de proposta para uma breve e dolorosa extinção do regime estatutário no país, e o mais grave é que a perda não é apenas dos trabalhadores, mas de toda a sociedade, uma vez que os direitos hoje conquistados pelos servidores públicos são imprescindíveis, não configurando privilégios, mas sim, garantias fundamentais. Constituem um direito individual e político de todo o cidadão, e o seu perecimento representa perigoso e irreversível retrocesso.

Como limitações deste estudo, destaque-se as dificuldades na coleta de dados, descritas na seção metodológica, que acarretaram na migração para o tipo de amostragem não probabilística e comprometeram o tamanho da amostra, inviabilizando, portanto, a generalização dos resultados. Isso justifica-se não apenas pelo fato de as categorias escolhidas para a compor a amostra serem responsáveis pela atividade-fim do hospital, estando, em sua

maioria, trabalhando na linha de frente do combate à pandemia de COVID-19, focados nos pacientes e familiares, mas também pela preocupação com os cuidados para evitar a contaminação e a propagação do SARS-CoV-2.

Ademais, espera-se que as informações aqui produzidas possam servir como instrumento para auxiliar no planejamento e nas decisões, tanto no âmbito da instituição objeto do estudo, quanto em outros HUF's, uma vez que reúne dados importantes que poderão servir de base para análises e reflexões mais aprofundadas a respeito dos hospitais universitários e de outras instituições públicas de saúde que adotem o novo modelo de gestão proposto pela rede EBSEH.

Considera-se que esta pesquisa traz relevante contribuição para a produção científica vinculada ao tema abordado, possibilitando o desenvolvimento de alternativas harmônicas aptas a minimizar os conflitos decorrentes da convivência desarmônica entre os dois regimes jurídicos atualmente existentes no serviço público, e, conseqüentemente, possibilitando consideráveis melhorias institucionais; além de abrir um leque de temáticas passíveis de exploração a partir de novos estudos.

Como sugestão para estudos futuros, recomenda-se: a) a realização de novas análises qualitativas, objetivando aprofundar os resultados aqui obtidos, principalmente no tocante às discrepâncias de percepções envolvendo gênero e cargo e à violação do princípio da isonomia, decorrente da implantação do novo modelo de gestão; b) a confecção de uma pesquisa de dupla abordagem (qualitativa e quantitativa) destinada a identificar patologias adquiridas por trabalhadores de saúde nos HUF's, após a adesão a EBSEH, bem como as suas causas (se possível, comparando com dados anteriores à adesão); c) a execução de novas pesquisas, no âmbito do HC-UFPE/EBSEH, destinadas a avaliar a evolução dos conflitos ora apontados e servir de subsídio contínuo à atuação dos gestores na constante busca por métodos alternativos de solucioná-los, sempre em prol da construção e manutenção da harmonia nas relações de trabalho.

6 Proposta de intervenção

Considerando que a EBSEERH foi concebida com a proposta de transformar o serviço público de saúde, conferindo-lhe eficiência, percebe-se uma lacuna no que se refere ao fenômeno dos conflitos ora apontados, que continuam sendo negligenciado nos HUF's. Obviamente, deveriam ter sido previstos diante da imposição de um novo modelo de gestão. Dessa forma, a falta de planejamento na gestão de conflitos, que ocupam um lugar de relevância em qualquer organização, em especial no caso apontado, demanda que os gestores do HC-UFPE/EBSEERH desenvolvam um olhar direcionado especificamente à problemática aqui tratada.

Atualmente, não existe na instituição nenhum setor ou projeto voltados ao acompanhamento de conflitos, ou mesmo direcionado ao recebimento de queixas relacionadas às diferenças de tratamento enfrentadas pelos profissionais. Diante desse quadro, considerando as experiências vividas na instituição, como gestora de recursos humanos e servidora, esta autora empresta, a seguir, algumas observações e sugestões que julga possíveis de ser implantadas.

Primeiro, é necessário que os conflitos sejam conhecidos, reconhecidos e respeitados pela gestão do hospital. Segundo, que sejam tratados adequadamente. Embora existam inúmeras maneiras de neles intervir, a partir de um olhar empírico de quem acompanhou todo o processo de adesão e implantação da empresa, desde o diagnóstico, considera-se que a escuta ativa, alinhada com a mediação de conflitos seriam as alternativas mais adequadas.

No entanto, há um ponto fundamental que deve ser levado em consideração, visando evitar o surgimento de outros conflitos e o conseqüente fracasso das medidas: diante das sequelas já existentes, o cenário ideal é que as intervenções sejam realizadas por “terceiros, não interessados”, que não estejam inseridos no mesmo ambiente organizacional, vivendo e presenciando as mesmas problemáticas e desafios.

Assim, firmar contratos com empresas especializadas em gestão de conflitos seria o mais recomendado. Ainda que importe em aumento de despesas, o custo-benefício da medida é um fator que deve ser considerado. No entanto, a participação ativa dos trabalhadores, enquanto protagonistas da própria história, é de extrema relevância, uma vez que desenvolve e fortalece as relações individuais e o senso de responsabilidade, trazendo importantes ganhos para a

instituição.

Ademais, no sentido macro, acreditando na possibilidade de um serviço público de qualidade, sem a necessidade de retroceder quanto aos direitos trabalhistas já conquistados, ouso propor uma intervenção na Administração Pública Geral, a partir de um planejamento (que conte com a participação ativa dos trabalhadores) e do monitoramento de mecanismos de controle mais adequado, de forma a obter a efetividade do serviço sem interferir na qualidade de vida dos trabalhadores, tirando proveito das discussões acadêmicas e dos inúmeros profissionais comprometidos, dentro das próprias instituições.

Referências

AGUIAR, Rafaela Gomes; SANTOS, Ana Cristina Batista dos. Conflitos nas relações sociais de trabalho no contexto da nova gestão pública à luz da psicodinâmica do trabalho. **Race - Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, [S.L.], p. 157-184, 21 dez. 2017. Universidade do Oeste de Santa Catarina. <http://dx.doi.org/10.18593/race.v0i0.15111>. Disponível em: <https://portalperiodicos.unoesc.edu.br/race/article/view/15111>. Acesso em: 11 nov. 2019.

ALMEIDA, Junior Cesar de; LIMA, Isaura Alberton de. A segurança e saúde no trabalho no regime CLT e no regime estatutário: uma abordagem no planejamento governamental comparando o tema nos dois regimes. **Revista Brasileira de Planejamento e Desenvolvimento**, [S.L.], v. 7, n. 1, p. 2, 2 mar. 2018. Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). <http://dx.doi.org/10.3895/rbpd.v7n1.5679>. Disponível em: <https://periodicos.utfpr.edu.br/rbpd/article/view/5679>. Acesso em: 24 abr. 2021.

ALVES, Sheila Maria Parreira *et al.* A flexibilização das relações de trabalho na saúde: a realidade de um hospital universitário federal. **Ciência & Saúde Coletiva**, [S.L.], v. 20, n. 10, p. 3043-3050, out. 2015. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/1413-812320152010.11592014>. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-81232015001003043&script=sci_abstract&tlng=pt. Acesso em: 20 abr. 2021.

ARAÚJO, Romilda Ramos de; SACHUK, Maria Iolanda. Os sentidos do trabalho e suas implicações na formação dos indivíduos inseridos nas organizações contemporâneas. **Revista de Gestão**, [S.L.], v. 14, n. 1, p. 53-66, jan./mar. 2007. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/27572/os-sentidos-do-trabalho-e-suas-implicacoes-na-formacao-dos-individuos-inseridos-nas-organizacoes-contemporaneas>. Acesso em: 06 mar. 2021.

ASSEMBLEIA GERAL DAS NAÇÕES UNIDAS. Declaração Universal dos Direitos Humanos. Paris, 1948. Disponível em: <https://www.unicef.org/brazil/declaracao-universal-dos-direitos-humanos>. Acesso em: 22 ago. 2019.

AZEVEDO, André Gomma de (org.). **Manual de Mediação Judicial**. Brasília: Conselho Nacional de Justiça, 2016. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2015/06/f247f5ce60df2774c59d6e2dddbfec54.pdf>. Acesso em: 12 nov. 2019.

BANDEIRA DE MELLO, Celso Antonio. **Curso De Direito Administrativo Brasileiro**. 26. ed. São Paulo: Malheiros, 2008.

BARROW, Michael. **Estatística para economia, contabilidade e administração**. São Paulo: Ática, 2007.

BERG, Ernesto Artur. **Administração de conflitos**: abordagens práticas para o dia a dia. Curitiba: Juruá, 2012.

BIONDINI, Barbara Katherine Faris. “**Saúde pra dar e vender**”: a ebselh como um aspecto do desmantelamento da saúde pública. 2018. 1 v. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2018. Disponível em: https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/BUOS-B3GMT6/1/disserta__o_b_rbara_biondini.pdf. Acesso em: 13 mar. 2021.

BRAGA NETO, Adolfo. **O que é mediação de conflitos**. São Paulo: Brasiliense, 2008.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, 05 out. 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em 24 jul. 2019.

_____. Constituição (1988). **Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998**. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. Brasília, 05 jun. 1998. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm. Acesso em: 24 jul. 2019.

_____. Decreto-Lei nº 5.452, de 1 de maio de 1943. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. Rio de Janeiro, 9 ago. 1943. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm. Acesso em: 22 ago. 2019.

_____. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Brasília, 12 dez. 1990. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18112cons.htm. Acesso em: 22 ago. 2019.

_____. Lei nº 9.962, de 22 de fevereiro de 2000. Disciplina o regime de emprego público do pessoal da Administração federal direta, autárquica e fundacional, e dá outras providências. Brasília, 23 fev. 2000. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19962.htm. Acesso em: 24 jul. 2019.

BRASIL. Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Brasília, 13 jan. 2005. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm. Acesso em: 05 jan. 2020.

_____. Lei nº 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 ao Decreto-Lei nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940 - Código Penal; e dá outras providências. Brasília, 16 dez. 2011. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/12550.htm. Acesso em: 11 nov. 2019.

_____. Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015. Código de Processo Civil. Brasília, 17 mar. 2015. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Lei/L13105.htm#art1046. Acesso em: 22 ago. 2019.

_____. Lei nº 13.140, de 26 de junho de 2015. Dispõe sobre a mediação entre particulares como meio de solução de controvérsias e sobre a autocomposição de conflitos no âmbito da administração pública; altera a Lei nº 9.469, de 10 de julho de 1997, e o Decreto nº 70.235, de 6 de março de 1972; e revoga o § 2º do art. 6º da Lei nº 9.469, de 10 de julho de 1997. Brasília, 29 jun. 2015. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Lei/L13140.htm. Acesso em: 15 mai. 2018.

_____. Projeto de Lei nº 4.827, de 1998. Institucionaliza e disciplina a mediação, como método de prevenção e solução consensual de conflitos. Brasília, 03 dez. 1998. Disponível em: <http://imagem.camara.gov.br/Imagem/d/pdf/DCD03DEZ1998.pdf#page=71>. Acesso em: 05 mai. 2018.

BURBRIDGE, Anna Helena Murat; BURBRIDGE, Richard Marc. **Gestão de conflitos: desafio do mundo corporativo**. São Paulo: Saraiva, 2012.

CARDIAL, Andréa Mattos Dantas do Nascimento. **Novas determinações do capital na saúde brasileira: a empresa brasileira de serviços hospitalares em questão**. 2013. 1 v. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Serviço Social, Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, 2013. Disponível em: https://ri.ufs.br/bitstream/riufs/6221/1/ANDREA_MATTOS_DN_CARDIAL.pdf. Acesso em: 21 abr. 2021.

CARVALHO, João Pedro Antunes Lima da Fonseca. **Alterações constitucionais do regime do servidor público**. 2015. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/43391/alteracoes-constitucionais-do-regime-do-servidor-publico>. Acesso em: 15 set. 2020.

CARVALHO, João Pedro Antunes Lima da Fonseca. **Alterações no regime constitucional do servidor público**: visão das emendas constitucionais 19/98, 20/98 e 41/03. visão das Emendas Constitucionais 19/98, 20/98 e 41/03. 2016. Disponível em: <https://conteudojuridico.com.br/consulta/Artigos/46068/alteracoes-no-regime-constitucional-do-servidor-publico-visao-das-emendas-constitucionais-19-98-20-98-e-41-03>. Acesso em: 07 set. 2020.

CECÍLIO, Luiz Carlos de Oliveira. É possível trabalhar o conflito como matéria-prima da gestão em saúde? **Cadernos de Saúde Pública**, [S.L.], v. 21, n. 2, p. 508-516, abr. 2005. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s0102-311x2005000200017>. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-311X2005000200017&lng=pt&tlng=pt. Acesso em: 24 abr. 2021.

CECÍLIO, Luiz Carlos de Oliveira; MOREIRA, Maria Elisa. Disputa de interesses, mecanismo de controle e conflitos: a trama do poder nas organizações de saúde. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 36, n. 4, p. 587-608, jul./ago. 2002. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6454/5038>. Acesso em: 24 abr. 2021.

COELHO, Edméia de Almeida Cardoso. Gênero, saúde e enfermagem. **Revista Brasileira de Enfermagem**, [S.L.], v. 58, n. 3, p. 345-348, jun. 2005. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s0034-71672005000300018>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/reben/a/xWX6N8BkKsm4bcMhXBLCdQp/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 02 maio 2021.

Conselho Nacional de Justiça. **Conciliação e Mediação**. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/conciliacao-mediacao/>. Acesso em: 14 maio 2018.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Resolução nº 125, de 29 de novembro de 2010. Dispõe sobre a Política Judiciária Nacional de tratamento adequado dos conflitos de interesses no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. Brasília, 2010. Disponível em: https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2011/02/Resolucao_n_125-GP.pdf. Acesso em: 15 maio 2018.

COSTA, Daniele Tizo; MARTINS, Maria do Carmo Fernandes. Estresse em profissionais de enfermagem: impacto do conflito no grupo e do poder do médico. **Revista da Escola de Enfermagem da Usp**, [S.L.], v. 45, n. 5, p. 1191-1198, out. 2011. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s0080-62342011000500023>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/reusp/a/t4vqbYmbWbkDRmgmhkQgTWL/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 07 maio 2021.

COSTA, Maria Teresa Pires; BARBOSA, Silvânia da Cruz. Condições do Ambiente Sociogerencial e Gestão da Saúde dos Trabalhadores em um Contexto de Mudança Cultural. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, São Paulo, v. 22, n. 73, p. 437-455, set./dez. 2017. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cgpc/article/view/69029/70404>. Acesso em: 17 mar. 2021.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DANELIU, Josnei Luis *et al.* A percepção dos trabalhadores sobre o processo de trabalho em um Hospital Universitário Federal sob gestão de uma empresa estatal de direito privado. **Saúde em Debate**, [S.L.], v. 43, n. 121, p. 378-389, abr. 2019. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/0103-1104201912107>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/sdeb/a/nHGmTc9gFpdxmbFVPMkd8c/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 30 abr. 2021.

DIEHL, Carlos Alberto; SOUZA, Marcos Antônio de; DOMINGOS, Laura Elaine Cabral. O uso da estatística descritiva na pesquisa em custos: análise do xiv congresso brasileiro de custos. **ConTexto**: Revista do Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade da UFRGS, Porto Alegre, v. 7, n. 12, p. 1-24, jul./dez. 2007. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/ConTexto/article/view/11157/6605>. Acesso em: 14 fev. 2021.

DIMAS, Isabel Dórdio; LOURENÇO, Paulo Renato. Conflitos e Gestão de Conflitos em Contexto Grupal. In: GOMES, A. Duarte (org.). **Psicologia das organizações, do trabalho e dos recursos humanos**. [S.L.]: Imprensa da Universidade de Coimbra, 2011. p. 1-673. Disponível em: <https://ria.ua.pt/bitstream/10773/9249/2/Dimas%20%26%20Louren%c3%a7o%202011.pdf>. Acesso em: 12 abr. 2021.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Servidores Públicos na Constituição de 1988**. São Paulo: Atlas, 2011.

DUARTE, Ivomar Gomes; BOTAZZO, Carlos. Gestão de pessoas nas organizações sociais de saúde: algumas observações. **Revista de Administração em Saúde**, São Paulo, v. 11, n. 45, p. 161-168, out./dez. 2009. Disponível em: http://www.cqh.org.br/portal/pag/anexos/baixar.php?p_ndoc=210&p_nanexo=117. Acesso em: 24 abr. 2021.

EMPRESA BRASILEIRA DE SERVIÇOS HOSPITALARES. **Nossa História**. Disponível em: <http://www2.ebserh.gov.br/web/hc-ufpe/nossa-historia>. Acesso em: 25 jun. 2019.

EMPRESA BRASILEIRA DE SERVIÇOS HOSPITALARES. **Plano de Cargos e Benefícios**. Disponível em: <https://www.gov.br/ebserh/pt-br/aceso-a-informacao/agentes-publicos/cargos-carreiras-e-beneficios/plano-de-cargos-e-beneficios>. Acesso em: 11 abr. 2021.

_____. **Sobre a Rede Ebserh**. Disponível em: <https://www.gov.br/ebserh/pt-br/aceso-a-informacao/institucional/sobre-a-rede-ebserh>. Acesso em: 22 ago. 2019.

FARIAS, Luís Otávio; VAITSMAN, Jeni. Interação e conflito entre categorias profissionais em organizações hospitalares públicas. **Cadernos de Saúde Pública**, [S.L.], v. 18, n. 5, p. 1229-1241, out. 2002. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s0102-311x2002000500015>. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/csp/v18n5/10995.pdf>. Acesso em: 23 abr. 2021.

FEITOSA, Livia Vanessa dos Santos. **Gerenciamento de Conflitos Organizacionais de Alagoas na Universidade Federal**. 2018. 1 v. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado Profissional em Administração Pública, Universidade Federal de Alagoas, Maceió, 2018. Disponível em: <http://www.repositorio.ufal.br/bitstream/riufal/4333/2/Gerenciamento%20de%20conflitos%20organizacionais%20na%20Universidade%20Federal%20de%20Alagoas%20ou%20an%20an%C3%A1lise%20dos%20estilos%20de%20gest%C3%A3o%20de%20conflitos%20na%20perspectiva%20do%20corpo%20t%C3%A9cnico.pdf>. Acesso em: 5 jul. 2020.

FERNANDES NETO, Álvaro Francisco. Gestão de conflitos. **Thésis**, São Paulo, v. 4, p. 1-16, jul./dez. 2005.

FERREIRA, Berta Weil. Análise de Conteúdo. **Revista Aletheia**. Canoas, n. 11, p. 13-20, jan./jun. 2000.

FERREIRA, Márcio Reinaldo de Lucena; GOMES, Fabrício Pereira; ARAÚJO, Richard Medeiros de. Gestão de Pessoas no Setor Público: um estudo dos níveis de conflito a partir da visão interacionista. **Revista Ciências Administrativas**, Fortaleza, v. 16, n. 2, p. 510-528, jul./dez. 2010. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/38498/gestao-de-pessoas-no-setor-publico--um-estudo-dos-niveis-de-conflito-a-partir-da-visao-interacionista> Acesso em: 15 nov. 2020.

FONSECA, Sarita Gutierrez da; FERREIRA, Victor Claudio Paradela; COSTA, Débora Vargas Ferreira. Novas relações de trabalho: um estudo sobre psicólogos que atuam como profissionais liberais vinculados a uma instituição. **Revista de Carreiras e Pessoas**, São Paulo, v. 5, n. 3, p. 362-379, set./dez. 2015. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/22408/19016>. Acesso em: 21 abr. 2021.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
GORZ, André. **Metamorfoses do trabalho**. São Paulo: Annablume, 2003. Tradução de: Ana Montoia.

LIMA, Jean Carlos. **Curso de Mediação de Conflitos: Teoria & Prática: O manual do mediador com abordagem sobre a Teoria dos Jogos de John Von Neumann**. 4. ed. Recife: Adsumus, 2012.

LOUREDO, Fernanda de Souza Gusmão; LOUREDO, Fábio Moita. Governança Pública e a EBSEH: a análise de uma empresa pública criada para resgatar a efetividade dos hospitais universitários. In: ENCONTRO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, 4., 2017, João Pessoa. **Anais [...]**. João Pessoa: Sbpap, 2017. p. 311-326. Disponível em: <https://www.ufpb.br/ebap/contents/documentos/0311-326-governanca-publica-e-a-ebserh.pdf>. Acesso em: 24 abr. 2021.

LUCENA, Monique Ferreira de. **Isonomia Salarial**: igualdade de tratamento no trabalho. 2010. 1 v. Monografia (Especialização), Universidade Cândido Mendes, Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/K213790.pdf. Acesso em: 17 mar. 2021.

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli Eliza Dalmazo Afonso. **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.

MALHADAS JUNIOR, Marcos Julio Olivé. Conflitos organizacionais à luz da teoria geral dos sistemas. **V!RUS**, São Carlos, v. 1, n. 3, , 2010. Disponível em: <http://www.nomads.usp.br/virus/virus03/submitted/layout.php?item=6&lang=pt>. Acesso em: 27/04/2021.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

_____. **Fundamentos de metodologia científica**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARIN, Gabriel Schmidt; SCHERER, Flávia Luciane. **A administração Pública no controle de frequência dos agentes públicos**. Santa Maria, Universidade Federal de Santa Maria, 2014. Disponível em: https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/2842/Marin_Gabriel_Schmidt.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 29 abr. 2021.

MARTÍNEZ, Sérgio Rodrigo. **Mediação para a paz**: ensino jurídico na era medialógica. ensino Jurídico na era medialógica. 2005. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/6863/mediacao-para-a-paz>. Acesso em: 18 maio 2018.

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

MARTINS, Ricardo Marcondes. Regime estatutário e Estado de Direito. **Revista Trimestral de Direito Público: RTDP**, Belo Horizonte, v. 1, n. 55, p. 139-155, jul. 2011. Disponível em: <https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/upload/09%20Regime%20estatutario%20e%20Estado%20de%20Direito.pdf>. Acesso em: 20 set. 2020.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

MATOS, Eliane; PIRES, Denise. Teorias administrativas e organização do trabalho: de taylor aos dias atuais, influências no setor saúde e na enfermagem. **Texto & Contexto - Enfermagem**, [S.L.], v. 15, n. 3, p. 508-514, set. 2006. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s0104-07072006000300017>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/tce/a/PdVp6pWJtfgXWnkg9HpDS3H/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 13 abr. 2021.

MAZETO, Yuri Emmanuelle Silva. **Política de saúde face aos avanços neoliberais e a implantação da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSERH)**. 2017. 1 v. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Serviço Social, Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Goiânia, 2017. Disponível em: <http://tede2.pucgoias.edu.br:8080/bitstream/tede/3756/2/YURI%20EMMANUELLE%20SILVA%20MAZETO.pdf>. Acesso em: 11 out. 2020.

McINTYRE, Scott Elmes. Como as pessoas gerem o conflito nas organizações: Estratégias individuais negociais. **Análise Psicológica**. Lisboa, v.25, n.2, p. 295-305, 2007. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/235398028.pdf>. Acesso em: 24 abr. 2021.

MEDEIROS, Flávia Maria Marciela de Almeida *et al.* As relações de trabalho na contemporaneidade brasileira. **Cadernos de Graduação - Ciências Humanas e Sociais Fits**, Maceió, v. 1, n. 2, p. 47-59, maio 2013. Disponível em: <https://periodicos.set.edu.br/fitshumanas/article/download/700/381>. Acesso em: 30 nov. 2019.

MEDICI, A.C.. Hospitais universitários: passado, presente e futuro. **Revista da Associação Médica Brasileira**, [S.L.], v. 47, n. 2, p. 149-156, jun. 2001. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1590/s0104-42302001000200034>. Disponível em: 10.1590/S0104-42302001000200034. Acesso em: 15 mar. 2021.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 21. ed. São Paulo: Malheiros, 2008.

MELLO, Celso Antônio Bandeira. **Curso de Direito Administrativo**. 11. Ed. São Paulo: Malheiros, 1999.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. CONSELHO NACIONAL DE SAÚDE. Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012. Aprova diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos. Brasília, 2013 Disponível em: <https://www.inca.gov.br/sites/ufu.sti.inca.local/files//media/document//resolucao-cns-466-12.pdf>. Acesso em: 11 novembro. 2019.

MORE: Mecanismo online para referências, versão 2.0. Florianópolis: UFSC Rexlab, 2013. Disponível em: <http://www.more.ufsc.br/>. Acesso em: 29 mai. 2021.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes. O Estruturalismo na Teoria das Organizações. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 4, p. 23-41, out./dez. 1970. Disponível em: https://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75901970000400002.pdf. Acesso em: 27 abr. 2021.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes; VASCONCELOS, Isabella Gouveia de. **Teoria geral da administração**. 3. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

NASCIMENTO, Amauri Mascaro. **Curso de direito do trabalho: história e teoria geral do direito do trabalho: relações individuais e coletivas do trabalho**. 26. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

NASCIMENTO, Eunice Maria; SAYED, Kassem Mohamed El. Administração de Conflitos. **Coleção Gestão Empresarial: Gestão do Capital Humano**. Curitiba, v. 5, p. 47-56, 2002. Disponível em: <https://fasam.edu.br/wp-content/uploads/2020/07/Gest%C3%A3o-do-Capital-Humano.pdf>. Acesso em: 24 abr. 2021.

NOGUEIRA, Arnaldo José França Mazzei. As relações de trabalho em uma empresa global: um novo paradigma ou neocorporativismo?. **Caderno Crh**, [S.L.], v. 22, n. 57, p. 581-600, 2009. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s0103-49792009000300011>. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-49792009000300011. Acesso em: 24 abr. 2021.

NUNES, Thiago Soares; TOLFO, Suzana da Rosa; ESPINOSA, Leonor María Cantera. Percepções sobre a natureza humana e das relações profissionais no trabalho de servidores universitários. **Revista Gestão Universitária na América Latina - Gual**, [S.L.], p. 274-296, 11 jun. 2018. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). <http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2018v11n2p274>. Disponível em: <https://www.redalyc.org/jatsRepo/3193/319356242013/index.html>. Acesso em: 24 abr. 2021.

OLIVEIRA ZIGATO, Jhony. **A implantação da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSERH) no Hospital Universitário da Universidade Federal de Juiz de Fora (HU-UFJF): dilemas presentes e perspectivas futuras.** 2015. 1 v. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Serviço Social, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2015. Disponível em: <https://repositorio.ufjf.br/jspui/bitstream/ufjf/1128/1/jhonyoliveirazigato.pdf>. Acesso em: 22 set. 2020.

Organização Mundial da Saúde. **Estatísticas sobre gênero e força de trabalho em saúde.** Disponível em: https://www.who.int/hrh/statistics/Spotlight_2_PO.pdf?ua=1. Acesso em: 26 mar. 2021.

ORLANDI, Daniele de Paula. **Análise dos impactos da EBSERH no desempenho dos hospitais universitários federais.** 2016. 1 v. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado Profissional em Gestão Pública, Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2016. Disponível em: https://repositorio.ufes.br/bitstream/10/8676/1/tese_10291_Disserta%c3%a7%c3%a3o%20Final%20-%20Daniele%20Orlandi.pdf. Acesso em: 24 abr. 2021.

PAULA, Renata Brocker de. **Desafios da Gestão do HU/UFSC, após a criação da EBSERH pelo governo federal.** 2016. 1 v. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado Profissional em Administração Universitária, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/175078/344483.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 21 abr. 2021.

PINTO, Marina Morena Silva. **Relações e condições de trabalho em um hospital universitário após a implantação da EBSERH.** 2020. 1 v. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Ciências Sociais, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2020. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/ri/bitstream/ri/32844/1/PINTO%2C%20Marina%20Morena%20Silva%20-%20Disserta%C3%A7%C3%A3o.pdf>. Acesso em: 24 abr. 2021.

PIRES, José Calixto de Souza; MACÊDO, Kátia Barbosa. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, [S.L.], v. 40, n. 1, p. 81-104, fev. 2006. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s0034-76122006000100005>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/8tWmWPZd8jYbQvDMkzkdcGx/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 11 mar. 2021.

POLLITT, Christopher; BOUCKAERT, Geert. Avaliando reformas da gestão pública: uma perspectiva internacional. **Revista do Serviço Público**, [S.L.], v. 53, n. 3, p. 7-31, 21 fev. 2014. Escola Nacional de Administração Pública (ENAP). <http://dx.doi.org/10.21874/rsp.v53i3.287>. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/287/293>. Acesso em: 01 fev. 2021.

PRIMO, Geraldo Majela Garcia. **Mudanças estruturais, condições de trabalho e riscos psicossociais em um hospital público universitário**. 2018. 184 f. Tese (Doutorado) - Curso de Doutorado em Psicologia, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2018. Disponível em: <https://www.ufmg.br/prorh/wp-content/uploads/2019/10/Tese-Geraldo-Primo.pdf>. Acesso em: 27 abr. 2021.

RECEPUTI, Wássila Mariana Silva. **As mudanças no mundo do trabalho e seus reflexos no setor saúde: um enfoque na realidade do Hospital Universitário da Universidade Federal de Juiz de Fora**. 2011. 136 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Serviço Social, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2011. Disponível em: <https://repositorio.ufjf.br/jspui/bitstream/ufjf/2479/1/wassilamarianasilareceputi.pdf>. Acesso em: 24 abr. 2021.

RIBEIRO, Débora (ed.). **Dicio**: dicionário online de português. Porto: 7Graus, 2019. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/conflito/#:~:text=substantivo%20masculino%20Luta%20armada%20entre,conflito%20entre%20policiais%20e%20traficantes>. Acesso em: 10 out. 2019.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, Stephen Paul; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

RUDIO, Franz Victor. **Introdução ao projeto de pesquisa**. Petrópolis: Vozes, 1995.

SANTOS, Gisele Serafim Cardoso dos; NUNES, Thiago Soares; TOLFO, Suzana da Rosa. Mudança Organizacional sob Diferentes Percepções: o caso da adesão de um hospital universitário a ebserh. **Revista Gestão & Conexões**, [S.L.], v. 10, n. 1, p. 8-27, 30 jun. 2021. Universidade Federal do Espírito Santo. <http://dx.doi.org/10.47456/regec.2317-5087.2021.10.1.27687.8-27>. Disponível em: <https://periodicos.ufes.br/ppgadm/article/view/27687>. Acesso em: 05 jul. 2021.

SILVA, Atila Mendes da; SÁ, Marilene de Castilho; MIRANDA, Lilian. Entre: paradoxos da autonomia em uma experiência de democratização da gestão no âmbito hospitalar. **Ciência & Saúde Coletiva**, [S.L.], v. 20, n. 10, p. 3063-3072, out. 2015. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/1413-812320152010.02422015>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/csc/a/wfLfmDHxRHVmD3jXzx9kV8q/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 14 abr. 2021.

SILVA, José Antonio da. **Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares: coerência ou contradição de um estado empresário?**. 2014. 1 v. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Administração, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2014. Disponível em: <https://app.uff.br/riuff/bitstream/1/2164/1/JoseAntonio.pdf>. Acesso em: 25 out. 2020.

SILVA, Simone Severo Fagundes da. **Impacto do Programa de Qualidade Total no Controle Organizacional da Cooperativa Regional Triticola Serrana Ltda - COTRIJUI - Unidade de Dom Pedrito - RS**. 2001. 1 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/1761/000307765.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 13 mar. 2021.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. **Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2014.

SODRÉ, Francis *et al.* Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares: um novo modelo de gestão?. **Serviço Social & Sociedade**, [S.L.], n. 114, p. 365-380, jun. 2013. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s0101-66282013000200009>. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S010166282013000200009&script=sci_abstract&tlng=pt. Acesso em: 04 out. 2020.

SOUZA, Ariane Vanessa de Oliveira de *et al.* Teoria Estruturalista: uma visão do conflito organizacional. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v. 10, n. 1, p. 2-11, jan./abr. 2016. 2-11. Disponível em: <http://www.cc.faccamp.br/ojs-2.4.8-2/index.php/RMPE/article/view/745>. Acesso em: 05 nov. 2020.

SPAGNOL, Carla Aparecida *et al.* Situações de conflito vivenciadas no contexto hospitalar: a visão dos técnicos e auxiliares de enfermagem. **Revista da Escola de Enfermagem da Usp**, [S.L.], v. 44, n. 3, p. 803-811, set. 2010. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s0080-62342010000300036>. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/reeusp/v44n3/36.pdf>. Acesso em: 09 dez. 2019.

Supremo Tribunal Federal. **Ministro garante reintegração de servidor da área da saúde para exercício de dois cargos públicos**. 2019. Disponível em: <https://portal.stf.jus.br/noticias/verNoticiaDetalhe.asp?idConteudo=413635>. Acesso em: 04 abr. 2021.

TREVISAN, Rosana (ed.). **Dicionário Michaelis**. [S.L.]: Melhoramentos, 2015. Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/conflito/>. Acesso em: 20 ago. 2019.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

Universidade Federal de Pernambuco. **Conheça a UFPE**. Disponível em: <https://www.ufpe.br/institucional>. Acesso em: 25 maio 2019.

VENDEMIATTI *et al.* Conflito na gestão hospitalar: o papel da liderança. **Ciência & Saúde Coletiva**, [S.L.], v. 15, n. 1, p. 1301-1314, jun. 2010. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s1413-81232010000700039>. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/250028640_Conflito_na_gestao_hospitalar_o_papel_da_lideranca. Acesso em: 23 abr. 2021.

VIEIRA, Kayo Roberto. **Transformações Estruturais e Institucionais da Gestão do HULW/UFPB com o Advento da EBSEH**. 2017. 113 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2017. Disponível em: <https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/41976/5/TRANSFORMA%c3%87%c3%95ES%20ESTRUTURAI%20E%20INSTITUCIONAIS%20DA%20GEST%c3%83%20DO%20HULW-UFPB%20COM%20O%20ADVENTO%20DA%20EBSEH.pdf>. Acesso em: 24 abr. 2021.

VIEIRA, S. **Análise de Variância (ANOVA)**. São Paulo: Atlas, 2006.

VIGNOLI NETO, Orlando. A Flexibilização do Regime Jurídico de Direito Público na Prestação de Serviços Públicos: estudo sobre a empresa brasileira de serviços hospitalares (ebserh). **Revista do Centro Acadêmico Afonso Pena**, Belo Horizonte, v. 19, n. 1, p. 111-130, jan./jun. 2013. Disponível em: <https://revistadoaap.direito.ufmg.br/index.php/revista/article/view/338>. Acesso em: 14 abr. 2021.

VON ENDE, Márcia. **Análise da aplicabilidade do princípio da isonomia salarial no quadro de servidores do judiciário gaúcho**. 2013. 1 v. TCC (Graduação) - Curso de Direito, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2013. Disponível em: <https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/11402/Monografia%20M%c3%a1rcia%20Von%20Ende.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 14 mar. 2021.

APÊNDICE A – Questionário



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
APLICADAS DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO - MPA

QUESTIONÁRIO A SER APLICADO AOS COLABORADORES DO HC- UFPE/EBSERH

Caro(a) colega, convido-o(a) a participar voluntariamente da pesquisa intitulada “CONFLITOS DECORRENTES DA COEXISTÊNCIA DOS REGIMES JURÍDICOS ESTATUTÁRIO E CELETISTA NO HOSPITAL DAS CLÍNICAS DA UFPE / EBESERH” desenvolvida por mim, Maria das Dores Santos de Aquino, sob orientação da profa Dra Luciana Araújo de Holanda, no âmbito do Mestrado Profissional em Administração (MPA) da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). O objetivo da dissertação é analisar os conflitos nas relações sociais de trabalho, decorrentes da coexistência dos regimes RJU e CLT após adesão à EBESERH, na ótica dos colaboradores.

Trata-se de um levantamento (survey) com amostragem aleatória simples portanto, os respondentes foram sorteados dentre uma lista com nome de todos os colaboradores médicos, enfermeiros e técnicos de enfermagem. Os resultados serão tratados estatisticamente, de forma global, de modo a garantir o **anonimato dos respondentes e a confidencialidade**. Considerando o caráter acadêmico do trabalho, pede-se o maior rigor e sinceridade nas respostas.

Agradeço sua colaboração que deverá ser consentida, no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido; Disponibilizo os e-mails mdsaquino@yahoo.com.br e luciana.holanda@ufpe.br para contato.

CARACTERIZAÇÃO SOCIODEMOGRÁFICA E PROFISSIONAL

1. Idade: _____ anos
2. Sexo: () Feminino () Masculino
3. Tempo de atuação profissional: a) geral: _____ anos b) no HC-UFPE/EBESERH: _____ anos
4. Cargo: () Técnico(a) de Enfermagem () Enfermeiro (a) () Médico (a)
() Auxiliar de Enfermagem () Outros: _____
5. Tipo de vínculo funcional no HC-UFPE:
() servidor público (estatutário - UFPE) () funcionário público (celetista - EBESERH)
6. Exerce função de chefia no HC? () Sim () Não. Se sim, especificar: tempo: _____ anos;

função: _____ e o vínculo: _____.

7. Já havia atuado como chefe antes: () Sim () Não. Especifique: _____
_____.

8. Possui outro vínculo de trabalho fora o do HC-UFPE?

() sim () não.

Se sim: Tipo de vínculo: () estatutário () celetista () outro. Especifique: _____
carga horária: _____ horas semanais; tempo de serviço: _____ anos.

9. Na sua concepção, houve mudanças significativas, nas relações de trabalho, após adesão do HC-UFPE à EBSEH?

() Nenhuma () Muito pouca () Pouca () Elevada () Muito elevada

() Total

FORMA COMO VOCÊ ENXERGA AS DIFERENÇAS ORIUNDAS DA COEXISTÊNCIA ENTRE OS REGIMES CELETISTA E ESTATUTÁRIO

10. No que se refere ao tratamento dado à sua categoria profissional, quais diferenças podem ser responsáveis por gerar conflitos entre **estatutários e celetistas**:

As frases que se seguem referem-se às diferenças decorrentes dos dois regimes jurídicos e podem refletir o seu sentimento. Por favor, leia atentamente cada frase e assinale com um X a alternativa que corresponde ao seu caso, com base na escala que apresentamos a seguir.

1 – Discordo fortemente 2 – Discordo 3 – Indiferente 4 – Concordo 5 – Concordo fortemente

DIFERENÇAS ENTRE CELETISTAS E ESTATUTÁRIOS	1	2	3	4	5
Salário					
Planos de Carreira					
Carga horária					
Horário					
Escalas de trabalho					
Benefícios					
Capacitação					
Obrigatoriedade do ponto eletrônico					
Estabilidade					
Outros					

11. Ainda referindo-se à essas diferenças, você vislumbra possibilidades de criação de mecanismos para

minimizá-las?

- Nenhuma Muito pouca Pouca Elevada Muito elevada
- Total

FORMA COMO VOCÊ ENXERGA A EBSEERH

13. Na sua opinião, a adesão do HC-UFPE à EBSEERH era mesmo necessária?

- Sim Não

Justifique:

14. Na sua percepção, como os servidores públicos (RJU) receberam a adesão do HC-UFPE à EBSEERH? _____.

15. Hoje, você consegue entender que a adesão do HC-UFPE à EBSEERH trouxe melhorias significativas, inclusive nas relações de trabalho?

- Discordo fortemente Discordo Indiferente Concordo
- Concordo fortemente

16. Você acredita ter vivido ou presenciado alguma situação de divergências/desacordos, relacionados à coexistência dos dois regimes jurídicos no seu ambiente de trabalho no HC-UFPE, pós adesão à EBSEERH? Sim Não.

Se sim, descreva:

RELAÇÕES DE TRABALHO NO HC-UFPE/EBSEERH

As frases que se seguem referem-se a comportamentos que podem estar mais ou menos de acordo com a realidade do seu setor de trabalho. Por favor, leia atentamente cada frase e assinale com um X a alternativa

que corresponde ao seu caso, com base na escala apresentadas a seguir.

1 – Discordo fortemente 2 – Discordo 3 – Indiferente 4 – Concordo 5 – Concordo fortemente

RELAÇÕES NO TRABALHO	1	2	3	4	5
Faço distinção entre meus colegas RJU e Celetistas, mesmo que involuntariamente.					
Tento impor minhas ideias porque sou novo na instituição e acho que posso contribuir mais que as pessoas antigas.					
Tento impor minhas ideias porque sou mais antigo(a) na instituição e acho que posso contribuir mais que as pessoas novatas.					
Evito confrontos com meus colegas, independente do vínculo deles.					
Procuro analisar, em conjunto soluções para os problemas que possam prejudicar a toda a equipe, independente do regime jurídico de trabalho.					
Algumas vezes utilizo os benefícios do meu vínculo para ganhar numa situação de concorrência com o meu colega de outro vínculo.					
No trabalho, de um modo geral, acato as sugestões do meu chefe, mesmo sendo ele de um regime jurídico diferente do meu.					
Colaboro com os meus colegas para chegar a soluções aceitáveis para ambos, independente do regime jurídico.					
Perante uma situação problemática com o meu chefe, costumo apontar as diferenças entre os nossos regimes de trabalho.					
Sinto que sou tratado diferente por conta do meu vínculo					
Não vejo distinção nos relacionamentos em função do vínculo					
Quando percebo alguma distinção de tratamento ou conflito entre pessoas em consequência do vínculo, mesmo de forma não intencional, tenho tendência a defender a pessoa de mesmo vínculo que o meu, independente da razão da problemática envolvida.					
Percebo que trato com diferença colegas de vínculo diferente do meu, mesmo que de forma inconsciente ou não intencional.					
Julgo que os empregados Celetistas possuem mais privilégios do que os RJU's					
Julgo que os servidores RJU possuem mais privilégios do que os Celetistas.					
Diante de uma situação conflituosa percebo que meu chefe não consegue ser imparcial em relação ao vínculo dos profissionais envolvidos.					
Julgo que a coexistência de dois regimes jurídicos no HC acabou gerando, naturalmente, oportunidades para mais conflitos.					

Considero que, com a chegada da EBSEH, o relacionamento entre colegas teve um impacto positivo.					
Reconheço a existência de uma certa rivalidade entre os membros da equipe, decorrente da coexistência de regimes jurídicos diferentes.					
Observo a existência de atritos pessoais ou conflitos emocionais entre os membros da equipe, no que diz respeito à diferença de regimes.					
Vejo que há desacordos sobre decisões de trabalho por parte de colegas de regimes jurídicos diferentes.					
Se tratando de pessoas de regimes jurídicos diferentes, percebo que existem divergências sobre o planejamento e a execução das tarefas.					
Se tratando de pessoas de regimes jurídicos diferentes, percebo que há diferença de ideias e de opiniões sobre as decisões de trabalho.					
Quando o assunto é as diferenças entre os regimes jurídicos, percebo que há tensão emocional no relacionamento interpessoal entre os membros.					
Quando o chefe é de regime diferente, observo que há conflitos durante a delegação de tarefas.					
Quando o funcionário é de regime diferente, observo que há conflitos na aceitação das tarefas delegadas.					

17. Você gostaria de tecer algum comentário a respeito das relações de trabalho no âmbito do HC-UFPE, após adesão à EBSEH? (opcional)

18. Você gostaria de tecer algum comentário a respeito da coexistência dos dois regimes jurídicos no âmbito do HC-UFPE? (opcional)

Agradeço pela sua participação.

Maria das Dores Santos de Aquino
(Pesquisadora)
Fone: (81) 996657591

APÊNDICE B – Parecer Consubstanciado do CEP

UFPE - HOSPITAL DAS
CLÍNICAS DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DE PERNAMBUCO -
HC/UFPE



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: CONFLITOS DECORRENTES DA COEXISTÊNCIA DOS REGIMES JURÍDICOS ESTATUTÁRIO E CELETISTA NO HOSPITAL DAS CLÍNICAS DA UFPE- EBSERH

Pesquisador: MARIA DAS DORES SANTOS DE AQUINO

Área Temática:

Versão: 2

CAAE: 35898120.6.0000.8807

Instituição Proponente: EMPRESA BRASILEIRA DE SERVICOS HOSPITALARES - EBSERH

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 4.403.410

Apresentação do Projeto:

O projeto de pesquisa refere-se a um estudo proposto por MARIA DAS DORES SANTOS DE AQUINO aluna do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Federal de Pernambuco-UFPE e sua orientadora Dra. LUCIANA ARAÚJO DE HOLANDA. O estudo proposto traz a seguinte questão de pesquisa: quais os conflitos nas relações sociais de trabalho decorrentes da coexistência dos regimes jurídicos estatutário e celetista no Hospital das Clínicas (HC) da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE)? Para respondê-la será utilizado o método descritivo e documental com uma abordagem quantitativa, com a aplicação presencial de questionários. A amostra será probabilística, do tipo estratificada proporcional, e dividida em dois estratos: a) empregados públicos contratados pela EBSERH; e b) servidores públicos da UFPE, ambos lotados no HC/UFPE, total de 491 participantes.

Objetivo da Pesquisa:

OBJETIVO GERAL.

Analisar os conflitos nas relações sociais de trabalho decorrentes da coexistência dos regimes jurídicos estatutário e celetista no Hospital das Clínicas da UFPE.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

Endereço: Av. Professor Moraes Rego, S/N, 3º andar do prédio principal (enfermarias)

Bairro: Cidade Universitária

CEP: 50.670-901

UF: PE

Município: RECIFE

Telefone: (81)2126-3743

E-mail: cepcufpe@gmail.com

- a) Descrever as mudanças que provocam conflitos nas relações de trabalho no HCUFPE, após a adesão à EBSEH;
- b) Identificar conflitos nas relações de trabalho, na ótica dos servidores públicos, regidos pelo Regime Jurídico Único- RJU (estatutários);
- c) Identificar conflitos nas relações de trabalho, na ótica dos empregados públicos, regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho (celetistas);
- d) Constatar as implicações dos conflitos gerados pela coexistência dos dois regimes 10 jurídicos para a instituição.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Os riscos e benefícios foram descritos no projeto.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

O projeto de pesquisa se mostra relevante para área de administração e gestão pública

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Os pesquisadores apresentaram todos os documentos necessários.

Recomendações:

-Atualizar cronograma.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Aprovado.

Considerações Finais a critério do CEP:

PROJETO APROVADO APÓS A ANÁLISE DE PENDÊNCIAS PELOS RELATORES

O Protocolo foi avaliado e está APROVADO. Para iniciar a coleta de dados. Solicitamos o comparecimento ao NAP para solicitar a Carta de Encaminhamento, caso a pesquisa seja realizada no âmbito do Hospital das Clínicas. Informamos que a APROVAÇÃO DEFINITIVA do projeto só será dada após o envio da Notificação com o Relatório Final da pesquisa. O pesquisador deverá fazer o download do modelo de Relatório Final para enviá-lo via "Notificação", pela Plataforma Brasil. Siga as instruções do link "Para enviar Relatório Final", disponível no site do CEP HC/UFPE. Após apreciação desse relatório, o CEP emitirá novo Parecer Consubstanciado definitivo pelo sistema Plataforma Brasil. Informamos, ainda, que o (a) pesquisador (a) deve desenvolver a pesquisa conforme delineada neste protocolo aprovado, exceto quando perceber risco ou dano não previsto.

Endereço: Av. Professor Moraes Rego, S/N, 3º andar do prédio principal (enfermarias)

Bairro: Cidade Universitária

CEP: 50.670-901

UF: PE

Município: RECIFE

Telefone: (81)2126-3743

E-mail: cephufpe@gmail.com

**UFPE - HOSPITAL DAS
CLÍNICAS DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DE PERNAMBUCO -
HC/UFPE**



ao voluntário participante (item V.3., da Resolução CNS/MS Nº 466/12). Eventuais modificações nesta pesquisa devem ser solicitadas através de EMENDA ao projeto, identificando a parte do protocolo a ser modificada e suas justificativas. Para projetos com mais de um ano de execução, é obrigatório que o pesquisador responsável pelo Protocolo de Pesquisa apresente a este Comitê de Ética, relatórios parciais das atividades desenvolvidas no período de 12 meses a contar da data de sua aprovação (item X.1.3.b., da Resolução CNS/MS Nº 466/12). O CEP HC/UFPE deve ser informado de todos os efeitos adversos ou fatos relevantes que alterem o curso normal do estudo (item V.5., da Resolução CNS/MS Nº 466/12). É papel do/a pesquisador/a assegurar todas as medidas imediatas e adequadas frente a evento adverso grave ocorrido (mesmo que tenha sido em outro centro) e ainda, enviar notificação à ANVISA – Agência Nacional de Vigilância Sanitária, junto com seu posicionamento.

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMACOES_BASICAS_DO_PROJETO_1599616.pdf	29/10/2020 20:19:11		Aceito
Outros	CARTADERESPOTAASPENDENCIAS.pdf	03/10/2020 16:44:39	MARIA DAS DORES SANTOS DE AQUINO	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	2PROJETOCORRIGIDO.pdf	03/10/2020 16:40:28	MARIA DAS DORES SANTOS DE AQUINO	Aceito
Outros	1CartadeApresentacao.pdf	28/07/2020 19:36:55	MARIA DAS DORES SANTOS DE AQUINO	Aceito
Outros	5FormularioEBSERHsobreprojeto.pdf	28/07/2020 19:35:49	MARIA DAS DORES SANTOS DE AQUINO	Aceito
Outros	11Declaracaovinculo.pdf	28/07/2020 18:39:46	MARIA DAS DORES SANTOS DE AQUINO	Aceito
Outros	7TermodeCompromissodoPesquisador.pdf	28/07/2020 18:37:46	MARIA DAS DORES SANTOS DE AQUINO	Aceito
Outros	4CurriculumorientadoraLucianaHolanda.pdf	28/07/2020 18:34:42	MARIA DAS DORES SANTOS DE AQUINO	Aceito
Outros	4CurriculoPesquisadoraMariadasDoresSantosdeAquino.pdf	28/07/2020 18:33:39	MARIA DAS DORES SANTOS DE	Aceito

Endereço: Av. Professor Moraes Rego, S/N, 3º andar do prédio principal (enfermarias)

Bairro: Cidade Universitária

CEP: 50.670-901

UF: PE

Município: RECIFE

Telefone: (81)2126-3743

E-mail: cephufpe@gmail.com

UFPE - HOSPITAL DAS
CLÍNICAS DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DE PERNAMBUCO -
HC/UFPE



Outros	4CurriculoPesquisadoraMariadasDoresSantosdeAquino.pdf	28/07/2020 18:33:39	AQUINO	Aceito
Outros	3CartadeAnuencia.pdf	28/07/2020 18:31:07	MARIA DAS DORES SANTOS DE AQUINO	Aceito
Outros	9TERMODECOMPROMISSOECONFIDENCIALIDADE.pdf	28/07/2020 18:30:01	MARIA DAS DORES SANTOS DE AQUINO	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	8TCLE.pdf	28/07/2020 18:23:54	MARIA DAS DORES SANTOS DE AQUINO	Aceito
Folha de Rosto	10Folhaderostoassinada.pdf	28/07/2020 18:22:28	MARIA DAS DORES SANTOS DE AQUINO	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

RECIFE, 17 de Novembro de 2020

Assinado por:
José Ângelo Rizzo
(Coordenador(a))

Endereço: Av. Professor Moraes Rego, S/N, 3º andar do prédio principal (enfermarias)
Bairro: Cidade Universitária **CEP:** 50.670-901
UF: PE **Município:** RECIFE
Telefone: (81)2126-3743 **E-mail:** cephufpe@gmail.com

APÊNDICE C – CARTA DE ENCAMINHAMENTO – NAP



HOSPITAL DAS CLÍNICAS DA UFPE
FILIAL DA EMPRESA BRASILEIRA
DE SERVIÇOS HOSPITALARES

Recife, 17 de novembro de 2020

À Superintendência do HC/UFPE

CARTA DE ENCAMINHAMENTO

Venho, por meio desta, encaminhar autorização para a realização da pesquisa intitulada “CONFLITOS DECORRENTES DA COEXISTÊNCIA DOS REGIMES JURÍDICOS ESTATUTÁRIO E CELETISTA NO HOSPITAL DAS CLÍNICAS DA UFPE- EBSEERH” do pesquisador MARIA DAS DORES SANTOS DE AQUINO. A referida pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa do Hospital das Clínicas, encontrando-se apta para início da coleta de dados.

Número do CAAE: 35898120.6.0000.8807

Número do Parecer Consubstanciado do CEP: 4.403.410

A confirmação de aprovação através do número do CAAE ou do Parecer pode ser obtida pelo site da Plataforma Brasil: <http://plataformabrasil.saude.gov.br/login.jsf>

Atenciosamente,

Prof. Décio Medeiros
Chefe da Unidade de Gerenciamento
da Produção Científica – HC/UFPE

HC-UFPE Av. Prof. Moraes Rego, s/n - Cidade Universitária - Recife/PE
CEP: 50670-420 Tel: (81) 2126.3500 e-mail: nap.heufpe@gmail.com

Endereço: Av. Professor Moraes Rego, S/N, 3º andar do prédio principal (enfermarias)

Bairro: Cidade Universitária

CEP: 50.670-901

UF: PE

Município: RECIFE

Telefone: (81)2126-3743

E-mail: cephufpe@gmail.com