



Análise de um macroproblema do Hospital Universitário da Universidade Federal do Vale do São Francisco sob a ótica das metáforas de Gareth Morgan

Analysis of a macroproblem at the University Hospital of the Federal University of Vale do São Francisco from the perspective of Gareth Morgan's metaphors

(Jakeline Gomes da Silva - Universidade Federal do Vale do São Francisco –
jakeline_gomes16@hotmail.com)

(Luciano Santos da Gama - lucianogama9@gmail.com)

(João Henrique M. M. Campos - joao.henriquecampos@univasf.edu.br)

(Deranor Gomes de Oliveira - deranor.oliveira@univasf.edu.br)

Resumo

Foram realizadas uma leitura-diagnóstico e uma análise crítica de um macroproblema hospitalar do Hospital Universitário da Universidade Federal do Vale do São Francisco, por meio de quatro metáforas organizacionais propostas por Gareth Morgan. Nesse sentido, o estudo possui natureza qualitativa e descritiva. Identificou-se uma sistemática de percepção de macroproblemas organizacionais pelo próprio hospital, permitindo a delimitação do presente estudo para análise do macroproblema relacionado ao tema assistência. Por meio das metáforas da máquina, organismo, cérebro e cultura foi possível enxergar diferentes pontos de vista para o mesmo macroproblema. Cada metáfora contribuiu com alternativas, que inclusive podendo ser somadas entre elas, para mitigação das causas identificadas na problemática hospitalar. Observou-se que as metáforas de Gareth Morgan fornecem uma perspectiva que ajuda a facilitar o estudo das organizações, e que gestores e teóricos podem desenvolver uma compreensão mais completa e dinâmica das organizações, capacitando-as a enfrentar os desafios que estão em constante mudança.

Palavras-chaves: Imagens organizacionais; Teoria organizacional; Hospital universitário; Metáforas organizacionais.

Abstract

A diagnostic reading and critical analysis of a hospital macro-problem at the University Hospital of the Federal University of Vale do São Francisco were carried out using four organizational metaphors proposed by Gareth Morgan. In this sense, the study is qualitative and descriptive in nature. A systematic perception of organizational macro-problems by the hospital itself was identified, allowing the delimitation of the present study to analyze the macro-problem related to the theme of care. Through the metaphors of the machine, organism, brain and culture, it was possible to see different points of view for the same macro-problem. Each metaphor contributed with alternatives, which could even be added together, to mitigate the causes identified in the hospital problem. It was observed that Gareth Morgan's metaphors provide a perspective that helps to facilitate the study of organizations, and that managers and theorists can develop a more complete and dynamic understanding of organizations, enabling them to face the challenges that are constantly changing.

Keywords: Organizational images; Organizational theory; University hospital; Organizational metaphors.

Recebido em 21/02/2025

Revisado em 09/05/2025

Aceito em 03/07/2025



1. Introdução

As abordagens tradicionais da análise organizacional são frequentemente baseadas em conceitos e métodos bem testados e considerados axiomáticos, já que o que importa é a compreensão da organização. Nessas situações, perde-se de vista a natureza metafórica da imagem que gerou esses conceitos, e o processo de análise organizacional se torna excessivamente concreto quando os teóricos e pesquisadores tratam os conceitos como descrições da realidade (Morgan, 2006).

Desse modo, entender as organizações nas suas nuances considerando que possui fatores que mudam e moldam a sistemática organizacional, é de relevância para comunidade acadêmica e para o mercado. Portanto, no estudo da teoria organizacional, a utilização de metáforas para compreender organizações é uma abordagem presente na literatura, em que as metáforas podem desempenhar um papel crucial ao fornecer uma linguagem mais clara, por meio das quais podemos entender e interpretar as complexas estruturas e dinâmicas das organizações.

O autor Gareth Morgan, em seu livro “Imagens da Organização” (2006), afirma que o uso de diferentes metáforas pode ser usado para entender a organização e a administração, e dar uma capacidade de ver diferentes dimensões de uma situação. Ao utilizar as figuras de linguagem para compreensão das organizações, Morgan apresenta um método inovador que pode ser utilizado como uma ferramenta de análise organizacional (Gomes et al., 2020). Assim, cada metáfora oferece uma perspectiva diferente sobre como as organizações operam, se adaptam e evoluem.

Os hospitais universitários como entidades organizacionais complexas, que coadunam duas grandes áreas, saúde e ensino, são um bom exemplo de análise por meio das metáforas. Operando em um ambiente que exige tanto eficiência operacional quanto adaptabilidade e inovação contínua, os hospitais universitários necessitam de uma gestão que equilibre controles administrativos, ensino, pesquisa, extensão e flexibilidade para responder a crises e mudanças externas.

No âmbito do Brasil, os estabelecimentos de saúde que abrangem práticas de ensino, pesquisa e extensão totalizam em torno de 6.826 unidades. Destas, 180 estabelecimentos são classificados como hospitais de ensino (DATASUS, 2025). Diante dessa conjectura, os hospitais de ensino podem ter a gestão federal, estadual e até mesmo municipal, mas todos apresentando uma complexidade em comum: visam convergir o ensino com o cuidado médico e assistencial.

Considerando essa complexidade, a maior rede de hospitais universitários do país, a Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSERH), atua com um planejamento organizacional descentralizado: por meio de um órgão central e 45 hospitais universitários federais (HUF), que estão distribuídos nos demais estados da federação, elabora seus planejamentos estratégicos de maneira a identificar os principais desafios organizacionais a serem priorizados ao longo de 5 anos. Nesse sentido, os desafios organizacionais são caracterizados como macroproblemas, que por sua vez são identificados no âmbito da elaboração da estratégia dos hospitais universitários.

Posto isso, o objetivo deste estudo é realizar uma compreensão de um desafio organizacional hospitalar, sob uma perspectiva de análise com base nas metáforas



organizacionais propostas por Gareth Morgan. Para tanto, foi abordado o macroproblema hospitalar relacionado ao tema “assistência” de um hospital Universitário da Rede EBSERH, o Hospital Universitário da Universidade Federal do Vale do São Francisco (HU-UNIVASF), que está localizado na região Nordeste do país, na cidade de Petrolina-PE.

Nesse contexto, ao abordar uma problemática hospitalar sob o ponto de vista das metáforas organizacionais, pode-se identificar algumas contribuições: para a academia, é possível a ampliação do uso das metáforas no âmbito de instituições de saúde, uma vez que essa proposta é pouco explorada; possibilitar uma interpretação sob múltiplas visões da mesma problemática organizacional servindo de inspirações para outros pesquisadores, na medida em que possibilita uma abordagem metodológica de análise organizacional a ser aplicada em outros contextos e organizações. Além disso, em relação ao próprio hospital, a pesquisa contribui com um diagnóstico organizacional alternativo, sendo interpretativo da realidade que foi documentada, de modo a realizar uma abordagem crítica sob o ponto de vista das metáforas.

Visando proporcionar uma melhor compreensão sobre o assunto, será apresentada uma breve fundamentação conceitual sobre as metáforas organizacionais utilizadas no estudo, com posterior apresentação da unidade de análise, a leitura diagnóstica e a análise crítica e por fim, as considerações finais do estudo.

2. Fundamentação Teórica

Ao considerar a administração como campo científico, tem-se um saber interdisciplinar que ao longo dos anos foi percebida algumas áreas de conhecimentos. Essas áreas são moldadas em três matrizes: Estudos Ortodoxos da Administração (EOA), com predominância de abordagens técnicas; os Estudos Organizacionais (EO), com uma linguagem interpretativa e os Estudos Críticos em Administração (ECA), possuindo uma linguagem emancipatória (Santos, 2017).

Nesse contexto, pode-se atrelar o uso das metáforas organizacionais como forma de interpretar as organizações, à matriz dos estudos organizacionais. Ao considerar que EO se refere a “todo conhecimento produzido na tentativa de descrever, interpretar e explicar o comportamento das organizações e nas organizações” (Santos, 2017, p. 216), as metáforas organizacionais são uma forma inovadora para que os administradores possam desenvolver habilidades de identificação de abordagens diferentes, ou seja, interpretar as organizações sob diferentes perspectivas e desenvolver estratégias de ações consistentes (Morgan, 2006).

Isto posto, utilizar uma ferramenta para além das atuações tecnicistas ora percebidas na matriz dos EOA, de maneira a impulsionar a criatividade e inovação, tem-se que o uso de metáforas organizacionais são uma opção adequada a esta percepção. Nesse contexto, o principal autor a utilizar as metáforas organizacionais é o professor Gareth Morgan: o autor, propõe uma nova forma de pensar as organizações, ao introduzir o uso de metáforas para ler, interpretar e tratar os problemas organizacionais.

Morgan (2006, p. 20) defende que “toda teoria e prática da organização e da administração baseia-se em imagens, ou metáforas, que nos levam a entender situações de maneira eficaz”. Para ele, a abordagem de estudar as organizações por meio das metáforas se torna um recurso que ajuda no questionamento e transformação do modo de pensar em Administração.



Alguns estudos abordam a metodologia de análise organizacional por meio das metáforas, tais como Borges-Andrade e Pilati (2000) que realizaram a criação, aplicação e validação de uma medida de percepção das metáforas, frente a diferentes contextos organizacionais do Brasil. O estudo perdurou por um período de 2 anos, tendo alcançado a participação de quase 2.000 indivíduos. Como um dos resultados, foi identificado que os participantes não veem as situações organizacionais como metáforas, mas sim como imagens.

Essa descoberta dos autores demonstra que ao veem as situações organizacionais como imagens, os indivíduos consideram um panorama mais geral, o que pode demonstrar que há um encadeamento de mais de uma metáfora no desenvolvimento das ações organizacionais.

Além desse estudo, Frederico et al. (2014) também desenvolveram uma pesquisa com base em três metáforas defendidas por Morgan: metáfora da máquina, metáfora do organismo e metáfora da cultura. Os autores analisaram o processo de transformação de uma empresa antes, durante e após a fusão de duas organizações. Diferente da abordagem de Borges-Andrade e Pilati (2000), Frederico et al. (2014) realizaram a análise com base em documentos das organizações, de modo que foram possíveis avaliações e diagnósticos das disfunções organizacionais. Diante desse levantamento, os autores propuseram recomendações para a organização.

Isto posto, o presente estudo aborda quatro metáforas organizacionais, considerando que uma única metáfora pode não viabilizar uma análise mais robusta da problemática organizacional. Ademais, utiliza-se para a análise, os documentos da própria organização estudada, semelhante como foi realizado no estudo desenvolvido por Frederico et al. (2014).

2.1 As Metáforas Organizacionais por Gareth Morgan

• A Metáfora da Máquina

Segundo Morgan (2006), quando se pensa nas organizações como máquinas, é possível vê-las como empresas racionais, planejadas e estruturadas para atingir determinados fins. Nessa perspectiva, essa é uma das metáforas mais influentes, amplamente discutidas na teoria das organizações e de fácil percepção. Para o autor, a analogia com uma máquina possibilita visualizar organizações como estruturas mecanicistas, onde cada componente desempenha um papel específico em um sistema previsível e ordenado.

Morgan (2006) descreve as principais características dessa metáfora com uma hierarquia rígida: assim como uma máquina é composta por engrenagens e componentes que se encaixam de forma precisa, as organizações são estruturadas com hierarquias claras e linhas de autoridade bem definidas. Ademais, segundo o autor, a divisão do trabalho em tarefas especializadas, permite a eficiência operacional, similar ao funcionamento de diferentes partes de uma máquina para produzir um resultado específico. Assim, as regras e procedimentos são bem definidos, comparáveis aos manuais de operação que garantem que cada parte da organização funcione de maneira sincronizada, possibilitando um foco na maximização da eficiência e do controle rigoroso sobre processos e atividades.

Tais características são condizentes com os aspectos burocráticos, pois segundo Weber



(1947), a burocracia é como uma forma ideal de organização, refletindo a precisão e a eficiência da máquina. Organizações governamentais e grandes corporações ainda seguem princípios mecanicistas, em que processos burocráticos são fundamentais para o funcionamento eficiente, buscando clareza de papéis e responsabilidades, e a adesão estrita às regras. Portanto, Morgan (2006) explora como a metáfora da máquina pode ajudar a entender as operações organizacionais, enquanto também reconhece suas limitações em capturar a complexidade e a dinâmica das organizações modernas.

Nessa perspectiva, essa metáfora oferece uma visão para entender a organização em termos de ordem, controle e eficiência. No entanto, à medida que o ambiente empresarial evolui, é crucial equilibrar essa visão com abordagens que valorizem a adaptabilidade, a criatividade e a dimensão humana das organizações.

- A Metáfora do Organismo

Itkin e Nagy (2014) explicam que essa abordagem se torna um contraste com a metáfora da máquina, na medida em que possibilita analisar as organizações por meio de sistemas abertos, tal como definidos pela teoria geral de sistemas (também conhecida pela sigla, T.G.S.) que surgiu com os trabalhos do biólogo Ludwig von Bertalanfy entre os anos 1950 e 1968, ou seja, visualizando as organizações dentro do ambiente que elas existem. Tohidian e Rahimian (2019), relatam que as organizações vistas como organismos vivos conotam uma ideia de que elas possuem estruturas definidas que consistem em subsistemas inter-relacionados que se alinham entre si, portanto, essa visão estaria inspirada na teoria da contingência assumindo as organizações como sistemas abertos necessitando identificar desalinhamentos e disfunções para tentar mitigá-los.

Para Morgan (2006), a metáfora do organismo permite uma visão da estratégia e planejamento organizacional de forma que as organizações devem, assim como um organismo, adaptar-se e sobreviver num ambiente de mudanças, devendo, nesse sentido, considerar que “diferentes ambientes favorecem diferentes espécies de organizações baseadas em diferentes métodos de organização e que a congruência com o ambiente é o fator de sucesso” (Morgan, 2006, p. 54).

Bravo e Lanzaque (2023) explicam que a metáfora do organismo considera que as organizações são capazes de se adaptar, responder e evoluir no ambiente, portanto, é uma metáfora que permite comparar as organizações com o organismo, implicando reconhecer que elas possuem semelhanças com seres vivos. Morgan (2006) explica que a ideia de que a organização deve atender aos requisitos do ambiente emergiu com uma perspectiva da teoria da contingência. Assim, o autor elenca as principais ideias sobre essa abordagem.

As organizações são sistemas abertos que precisam ser cuidadosamente administrados para satisfazer o equilíbrio das necessidades internas e se adaptar às circunstâncias ambientais. Não existe a melhor maneira de se organizar. A forma apropriada depende do tipo de tarefa e do ambiente em questão. A administração precisa preocupar-se, acima de tudo, em atingir alinhamentos e "bons ajustamentos". Abordagens diferentes da administração podem ser necessárias para realizar diferentes tarefas dentro da mesma organização (Morgan, 2006, p. 64).



Portanto, ao se realizar um estudo organizacional com base na metáfora do organismo busca-se um diagnóstico, assim como se analisa um organismo vivo.

- A Metáfora do Cérebro

Segundo Morgan (2006), à medida que avançamos numa economia baseada no conhecimento, sendo a informação, o conhecimento e o aprendizado recursos-chave, a inspiração em um cérebro vivo que é capaz de aprender, fornece uma imagem relevante para as organizações que precisam se adaptar à era digital visando à excelência. Assim, de acordo com Itkin e Nagy (2014), a metáfora oferece importantes *insights* para compreensão das organizações. Além disso, proporciona a focalização na capacidade das organizações de aprender e de entender o que pode tanto restringir quanto aumentar a sua inteligência, bem como a forma como esta pode ser distribuída dentro das empresas (Morgan, 2006).

A imagem das organizações como cérebros fornece diferentes possibilidades, partindo de três pontos inter-relacionados: a) como cérebros processadores de informações, pois elas são sistemas de informação, de comunicação e de tomada de decisões; b) como sistemas capazes de aprender, sendo a capacidade de aprender a aprender uma prioridade básica; c) como sistemas holográficos, dessa forma construindo o todo em todas as partes (Morgan, 2006).

Steffen Neto et al. (2014, p. 4) consideram que “possivelmente usando o cérebro como metáfora para a organização, seja exequível ampliar a competência para realizar a organização de maneira que se provoque ação flexível e ativa”. Magalhães (2006) considera que ao mesmo tempo que o cérebro é redundante e tolerável a situações de mudanças, a metáfora está alinhada à preocupação das empresas em estarem preparadas para novos desafios e situações de aprendizagem provocadas por uma sociedade que está sempre evoluindo e se desenvolvendo.

- Metáfora da cultura

Além das metáforas da máquina, do organismo e do cérebro, a metáfora da cultura, proposta por Morgan (2006), representa uma ferramenta analítica poderosa para a compreensão das organizações. Segundo Morgan (2006), visualizar as organizações como culturas significa compreendê-las como sistemas de significados compartilhados, onde valores, crenças, rituais e símbolos moldam comportamentos e decisões. Nesse contexto, a cultura organizacional não é apenas um pano de fundo, mas um elemento ativo que influencia diretamente a forma como as organizações percebem e enfrentam seus problemas (Schein, 2010). Assim, a metáfora da cultura permite explorar aspectos simbólicos e subjetivos, muitas vezes negligenciados por abordagens mais estruturais ou mecanicistas.

3. Procedimentos Metodológicos

A estratégia delimitada configura-se numa pesquisa de natureza qualitativa e descritiva. Nesse sentido, o seguinte plano foi seguido: levantamento documental e bibliográfico sobre a EBSERH e o HU-UNIVASF em sites e documentos oficiais da organização. Tal sistemática foi necessária para compreender essas organizações e suas ações gerenciais. Diante desse levantamento, foi possível identificar uma sistemática do planejamento estratégico hospitalar, que é direcionado frente aos macroproblemas organizacionais.

Diante do levantamento teórico, foi realizada a leitura-diagnóstico proposta por Morgan (2006). Segundo o autor, esse tipo de leitura permite uma interpretação da organização de forma



que possibilite a integração de ideias de maneira centralizada, ou seja, possibilita analisar uma problemática sob várias perspectivas diferentes, a fim de identificar uma evolução de tendências sob uma visão multifacetada.

Partindo da leitura-diagnóstico, a avaliação crítica foi realizada com base nas metáforas organizacionais supracitadas propostas por Morgan (2006). Assim, buscou-se entender a organização por meio dessa avaliação crítica num processo de leitura. Portanto, houve o desdobramento do histórico da organização na identificação dos macroproblemas organizacionais para a utilização da metáfora, havendo uma comparação com as ações identificadas e propostas pelo hospital.

Para tanto, seguiu-se uma descrição da Unidade de análise, uma descrição da situação problemática e como ela foi identificada na organização, e posteriormente a leitura-diagnóstico e análise crítica do macroproblema hospitalar. Assim, realizou-se a comparação das ações gerenciais do HU-UNIVASF sob uma visão crítica dos aspectos metafóricos defendidos por Morgan (2006).

3.1 Unidade de Análise

Ao considerar a área de saúde no Brasil, tem-se a diversidade de estabelecimentos hospitalares, ofertando os mais variados serviços de acordo com o grau de complexidade: postos de saúde, policlínicas, hospitais especializados, prontos socorros, unidades de vigilâncias epidemiológicas etc. (DATASUS, 2025). Diante dessa diversidade, o Quadro 1 sintetiza em aspectos quantitativos, os estabelecimentos de saúde no Brasil.

Quadro 1. Estabelecimentos de saúde no Brasil por região geográfica

Tipo de Gestão	Região Norte	Região Nordeste	Região Sudeste	Região Sul	Região Centro-Oeste	Total
Dupla	176	1019	112	1128	71	2506
Estadual	1447	1781	1849	2306	6516	13899
Municipal	22000	84591	209443	91410	30907	438351
Total	23623	87391	211404	94844	37494	454756

Fonte: Adaptado de DATASUS (2025).

Frente a essa diversidade, os estabelecimentos voltados para ensino e pesquisa abarcam uma quantidade considerável desse total. O Quadro 2 apresenta dados referente a quantidade de estabelecimentos de saúde no Brasil que abrangem as atuações de ensino e pesquisa, para além da assistência e cuidado médico.

Quadro 2. Estabelecimento de saúde no Brasil por tipo: ensino/pesquisa

Ensino/Pesquisa	Região Norte	Região Nordeste	Região Sudeste	Região Sul	Região Centro-Oeste	Total
Unidade Universitária	79	195	447	246	67	1034
Unidade Escola Superior Isolada	42	127	339	103	51	662
Unidade Auxiliar de Ensino	572	1092	2094	857	335	4950



Unidade SEM atividade de Ensino	22921	85952	208433	93598	37026	447930
Hospital de Ensino	9	25	91	40	15	180
Total	23623	87391	211404	94844	37494	454756

Fonte: Adaptado de DATASUS (2025).

Considerando que as instituições de saúde são complexas, uma vez que gerenciam uma gama de diversidade de serviços e profissionais, além dos recursos financeiros, os estabelecimentos de saúde que agregam a vertente do ensino aumentam ainda mais essa complexidade, uma vez que seu usuário passa a ser também os profissionais que buscam a formação profissional.

No âmbito dos hospitais de ensino federais, estes formam uma rede no Brasil de um total de 51 hospitais, os quais são vinculados a 36 universidades federais. Destes 51 hospitais, 45 são vinculados e gerenciados pela Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSERH) (EBSERH, 2024a).

A EBSERH é uma empresa pública, vinculada ao Ministério da Educação, que possui a seguinte finalidade

prestação de serviços gratuitos de assistência médica-hospitalar, ambulatorial e de apoio diagnóstico e terapêutico à comunidade, assim como a prestação às instituições públicas federais de ensino ou instituições congêneres de serviços de apoio ao ensino, à pesquisa e à extensão, ao ensino-aprendizagem e à formação de pessoas no campo da saúde pública, observada, nos termos do art. 207 da Constituição Federal, a autonomia universitária (Brasil, 2011).

Nesse contexto, a EBSERH atua como centro de referência de média e alta complexidade para o Sistema Único de Saúde (SUS), além de apoio à formação de profissionais e o desenvolvimento de pesquisas (EBSERH, 2024b). Nesse sentido, os 45 hospitais da Rede EBSERH estão distribuídos conforme Quadro 3.

Quadro 3. Distribuição de hospitais da rede EBSERH

Região	HU
Norte ¹	5 hospitais
Nordeste ¹	16 hospitais
Centro-Oeste	5 hospitais
Sudeste ²	11 hospitais
Sul ¹	5 hospitais

¹Nessas regiões contém complexos hospitalares que são formados por 2 hospitais.

²Nessa região contém um complexo hospitalar que é formado por 3 hospitais.

Fonte: Adaptado de EBSERH (2024a).

Considerando que a Rede EBSERH possui uma diversidade de hospitais, caracteriza-se pelas diferentes maturidades em gestão e perfil assistencial, ou seja, os hospitais apresentam trajetórias distintas, porém convergindo com o único objetivo, que é o fornecimento de



assistência, ensino e pesquisa (EBSERH, 2024b).

Considerando que a Rede EBSERH possui uma diversidade de hospitais, caracteriza-se pelas diferentes maturidades em gestão e perfil assistencial, ou seja, os hospitais apresentam trajetórias distintas, porém convergindo com o único objetivo, que é o fornecimento de assistência, ensino e pesquisa (EBSERH, 2024b).

Nessa perspectiva, considerando a dimensão e a estrutura dessa empresa, o presente estudo abordou o hospital universitário da Universidade Federal do Vale do São Francisco (HU-UNIVASF), como objeto de estudo.

O HU-UNIVASF é um Hospital Universitário administrado pela EBSERH desde 2015. Está localizado na cidade de Petrolina-PE, sendo uma unidade hospitalar de referência para 53 municípios da Rede Interestadual de Atenção à Saúde do Vale do Médio São Francisco - PEBA, a qual possui formação por seis microrregiões de saúde que envolvem os habitantes dos estados de Pernambuco e Bahia (HU-UNIVASF, 2024a).

Por fazer parte da Rede EBSERH e integrar o Sistema Único de Saúde, o HU-UNIVASF possui o desafio de atuar nas frentes de educação e saúde, se tornando campo de ensino para os cursos do ensino superior da própria Universidade, contando ainda como cenário de ensino para a Universidade de Pernambuco (UPE), e outras instituições públicas que possuírem convênio com o hospital (HU-UNIVASF, 2024a).

Nessa perspectiva, abordar atuações gerenciais dessa unidade hospitalar por meio das metáforas organizacionais possibilita uma análise organizacional focalizada em aspectos específicos, permitindo uma análise mais crítica e analítica do desafio organizacional. Assim, o desafio organizacional, também denominado de macroproblema, foi a situação-análise ao qual este estudo proporcionou a leitura-diagnóstico defendida por Morgan (2006).

Portanto, para compreender a leitura-diagnóstico de um aspecto gerencial estratégico do HU-UNIVASF, um breve relato sobre como funciona a elaboração do planejamento estratégico hospitalar, no âmbito da EBSERH, faz-se necessário. Assim, será possível compreender, ainda que sucintamente, a complexidade da natureza hospitalar em um aspecto de gestão, no que concerne ao levantamento de macroproblemas hospitalares a serem solucionados a médio e longo prazos.

3.1.1 O Planejamento Hospitalar

O órgão central da empresa, com o apoio e a contribuição das perspectivas estratégicas dos Superintendentes e Gerentes dos hospitais universitários, no que concerne direcionadores estratégicos, problemas e oportunidades para a EBSERH, elabora primeiramente uma estratégia de longo prazo, que é sistematizada e divulgada por meio do Mapa Estratégico da Rede contendo o propósito, visão, valores e objetivos estratégicos a serem alcançados pela EBSERH ao longo dos anos. Esses objetivos estão relacionados entre si e distribuídos em perspectivas (EBSERH, 2024c).

Nesse contexto, as perspectivas elencadas para a EBSERH são: sociedade (envolvendo temas de assistência, ensino e pesquisa), responsabilidade ambiental, social e governança; desenvolvimento institucional; sustentabilidade financeira e desenvolvimento do trabalhador. Cada perspectiva, possui objetivos a serem alcançados pelos hospitais da Rede EBSERH (EBSERH, 2024c).

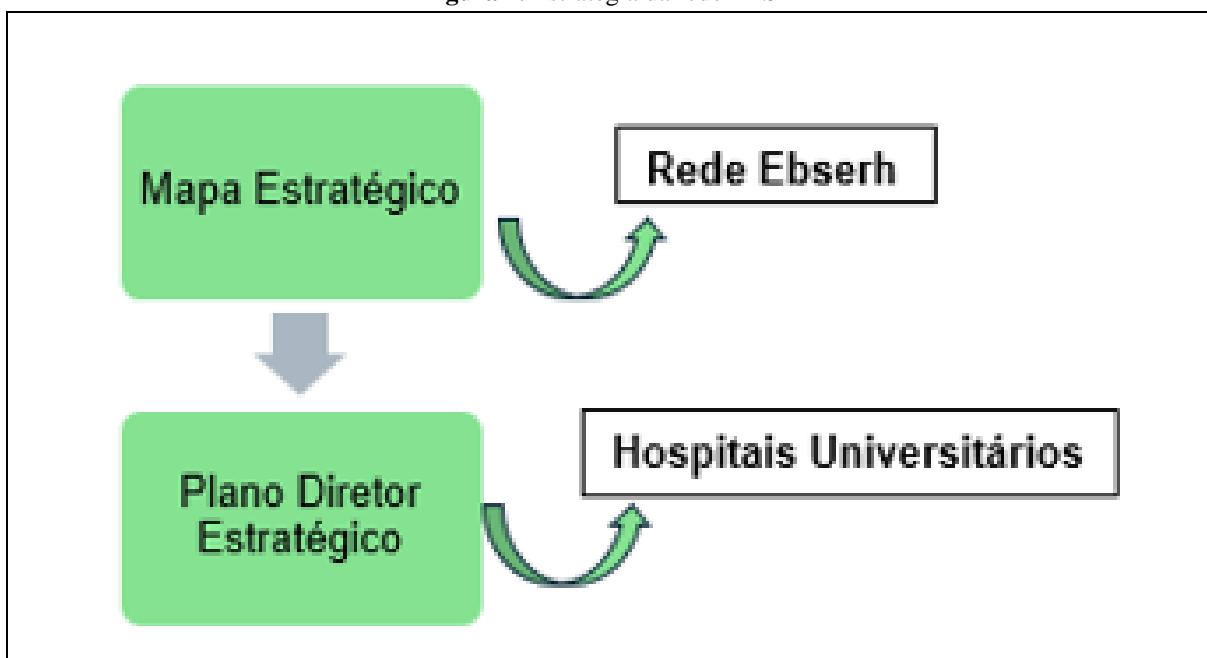
No âmbito dos hospitais universitários, com base na estratégia de longo prazo (o mapa estratégico), os hospitais elaboram seus Planos Diretores Estratégicos (PDE): Trata-se de



planos que permitem uma certa padronização no modo de identificar os desafios de gestão hospitalar dos hospitais da Rede, permitindo assim a criação de estratégias para serem desenvolvidas no contexto de cada hospital. Assim, são apresentados os indicadores, metas e projetos do hospital, correspondentes a um ciclo de 5 anos, contribuindo para o atingimento dos objetivos estratégicos da Rede EBSERH, conforme ilustrado na figura 1. Desse modo, ao elaborar o PDE, os hospitais consideram a realidade local corroborando com os objetivos da Rede EBSERH (EBSERH, 2024c).

A Figura 1 demonstra como é elaborado a estratégia da rede EBSERH.

Figura 1. Estratégia da rede EBSERH



Fonte: Adaptado de EBSERH (2024b).

Nesse cenário, ao considerar os desafios institucionais que são enfrentados por todos os hospitais da Rede EBSERH, e que cada hospital possui peculiaridades que são inerentes aos serviços prestados e as regiões onde estão localizados estes hospitais, foi analisado o desafio institucional do HU-UNIVASF relacionado o tema da assistência, da perspectiva sociedade. Foi utilizada de uma análise dos documentos institucionais, tais como o Plano Diretor Estratégico (PDE) desse hospital.

4. Análise dos Resultados

4.1 Leitura Diagnóstica

Na perspectiva da construção de ações estratégicas dos hospitais universitários, no âmbito da EBSERH, o Quadro 4 demonstra como está estruturada as fases e as etapas de elaboração do PDE.



Quadro 4. Elaboração do PDE nas Unidades EBSERH

Fases	Etapas
Direcionamento estratégico	<ol style="list-style-type: none"> 1. Análise Situacional 2. Definição da Visão do Hospital 3. Identificação dos Macroproblemas.
Planejamento de Indicadores e Projetos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definição de Indicadores e Metas locais 2. Definição de Projetos Locais 3. Publicação do Plano Diretor Estratégico
Monitoramento, Controle e Replanejamento	<ol style="list-style-type: none"> 1. Monitoramento e Indicadores e Projetos 2. Gestão da Mudanças 3. Encerramento do PDE

Fonte: Adaptado de EBSERH (2024c).

Isto posto, após a realização da análise situacional e a definição da visão do hospital, etapas estas dispostas na fase do Direcionamento Estratégico, conforme quadro 4, o HU-UNIVASF, com base nas perspectivas do Mapa Estratégico, elaborou seu planejamento identificando os desafios organizacionais, que são denominados pela empresa de macroproblemas.

Para a identificação dos macroproblemas, o HU-UNIVASF realizou oficinas com vários *stakeholders*: docentes, pesquisadores, estudantes, representantes da UNIVASF e colaboradores da EBSERH. Assim, considerando os enredamentos dos macroproblemas identificados no hospital, o presente estudo abordou o macroproblema do tema assistência, diante da natureza hospitalar da organização estudada (HU-UNIVASF, 2024b).

Seguindo a metodologia de identificação dos desafios hospitalares, o próprio HU-UNIVASF especificou as prováveis causas raízes do macroproblema do tema assistência. Após essas identificações, o hospital propôs dois projetos estratégicos: um para mitigar as causas raízes internas do hospital e outro relacionado às causas raízes externas, conforme síntese no Quadro 5.

Quadro 5. Síntese do macroproblema da assistência do HU-UNIVASF

Problema	Causas raízes	Projetos	Objetivo do projeto
Modelo de gestão do cuidado e da assistência ineficiente frente ao desequilíbrio entre demanda e oferta da Rede Integrada de Saúde.	Externas: Insuficiência de unidades de barreira e retaguardas, relacionadas ao perfil assistencial do HU-UNIVASF na Rede Integrada de Saúde.	Adequação do Perfil de acesso ao HU-UNIVASF	Contribuir com informações assistenciais do HU-UNIVASF que possam subsidiar articulação do cuidado em rede e planejamento para a implantação de novas unidades de saúde na Macrorregião Interestadual Pernambuco Bahia, possibilitando um atendimento alinhado ao perfil atribuído ao HU-UNIVASF.
	Internas: Ausência de uma gestão por processos relacionados: fluxos de admissão e internação, cirúrgicos, altas e saídas intersetoriais, ambulatoriais e atendimento à legislação; Insuficiência e	Adequação do Modelo de Gestão do Cuidado com melhoria da assistência prestada aos pacientes do	O objetivo do projeto é adequar o Modelo de Gestão do Cuidado e melhorar a assistência prestada aos pacientes do HU-UNIVASF



descumprimento de fluxos e protocolos existentes; Infraestrutura de pessoal insuficiente; Infraestrutura física insuficiente; Insuficiência de capacitação para as lideranças hospitalares.	HU-UNIVASF	
---	------------	--

Fonte: Adaptado de HU-UNIVASF (2024b).

4.2 Análise Crítica

- Metáfora da Máquina

Em uma organização de saúde, a gestão eficiente de processos é utilizada para garantir que os serviços sejam prestados de forma eficaz e em conformidade com as normas. A falta de uma gestão por processos atualizada pode levar a vários problemas operacionais, como ineficiências, atrasos e insatisfação dos pacientes.

Segundo Weber (1947), a burocracia visa a padronização nos processos da organização, deixando-a mais eficiente e eficaz, garantindo racionalidade, homogeneidade na interpretação das normas e na redução dos atritos. O autor destaca que a burocracia busca amenizar as influências externas à organização, harmonizar a especialização dos seus colaboradores e o controle das suas atividades através da competência e eficiência, sem considerações de ordem pessoal.

Analizando o macroproblema pela perspectiva da metáfora da máquina, é possível perceber que o hospital padroniza diversos procedimentos e protocolos em manuais, regimentos e regulamentos, porém ainda não conseguiu documentar todas as situações que ocorrem ou podem vir a ocorrer no seu dia a dia, já que novas situações são demandadas nesse ambiente mutável.

Entre os pontos que foram observados, a ausência de uma gestão por processos relacionados a fluxos foi ressaltada, tais como: fluxos de admissão e internação, fluxos cirúrgicos, de altas e saídas intersetoriais, ambulatoriais e atendimento. Com uma gestão de processos é possível otimizar o atendimento assistencial do hospital, haja vista que processos funcionam com decisões estruturadas, ou seja, com decisões já pré-determinadas, gerando mais rapidez e êxito nas atividades.

Fluxos e protocolos podem ser comparados a instruções ou planos de operação que garantem o funcionamento adequado da máquina. Quando esses elementos são insuficientes ou não são seguidos corretamente, a máquina falha em operar como deveria.

Ao considerar os problemas identificados e relatados quanto à infraestrutura física e mão de obra, foi observado a necessidade de realização de ajustes, para que seja possível aumento na oferta de atendimentos. A infraestrutura física é a base de um hospital, e sua falta limita a expansão e a eficiência, pois geralmente resulta em superlotação e impossibilidade de atender todos os pacientes que necessitam de cuidados.

Além disso, no âmbito da mão de obra, médicos, enfermeiros, técnicos e demais profissionais de saúde são as engrenagens que mantêm a máquina funcionando. A insuficiência



dessa mão de obra qualificada acaba resultando em sobrecarga de trabalho, aumento do risco de erros e falhas na operação. Ademais, cada colaborador do HU-UNIVASF possui uma função e atribuição diferente, ou seja, cada um atua naquilo que lhe é disposto nas atribuições dos seus cargos. Para Borges-Andrade e Pilati (2000), quando se referem a metáfora da máquina, os autores explicam que a produção é realizada em série e as atribuições são divididas entre as partes, não permitindo sobreposições.

Desse modo, os processos de atuação são tornados rotineiros e definidos com clareza. O modelo institucional define claramente uma hierarquia, por meio de linhas precisas de comando e comunicação. Portanto, isso remete a especialização defendida por Fayol na linha de montagem, em que cada operador atendendo a especificidade do item a ser abordado, atua colando as engrenagens específicas conforme demandado.

Partindo dessa analogia, a Figura 2 ilustra como o atendimento ao paciente pode demandar atuações de profissionais com especializações diferentes, o que metaoricamente pode ser visto como uma espécie de linha de montagem, corroborando a especialização de técnicos e operadores específicos para a manutenção das engrenagens da máquina.

Figura 2. Paralelo entre um atendimento hospitalar e montagem de máquina



Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

Uma abordagem integrada de retenção e desenvolvimento de pessoal, além de investimentos em infraestrutura física, são atuações que podem ser desempenhadas pelo HU-UNIVASF.

Isto posto, no âmbito do desenvolvimento de pessoal, outra causa raiz identificada foi a insuficiência de capacitação para as lideranças. A capacidade de liderança afeta diretamente a eficiência operacional do hospital, e pode ser comparada às peças essenciais de uma máquina.



Se essas peças principais falham, as outras serão prejudicadas, afetando diretamente a produção da máquina. Líderes bem capacitados podem otimizar processos e recursos, assim como engrenagens lubrificadas podem garantir o movimento correto entre as peças de uma máquina. É preciso investir em capacitação de conhecimentos específicos em cada setor de trabalho, para tornar os responsáveis capazes de tomar decisões, gerenciar recursos de maneira eficiente e garantir que todos os processos operacionais funcionem harmoniosamente.

- **Metáfora do Organismo**

Pela metáfora do organismo, é possível identificar que a Rede de saúde na região, formalizada pela Rede Integrada de Saúde, possui características de um organismo: havendo uma defasagem de atenção numa unidade, há sobrecarga em outra unidade hospitalar afetando o todo. Nesse sentido, o hospital percebe essa natureza de organismo, mesmo que implicitamente, na medida em que relacionou que a ausência de outras unidades hospitalares na região afeta o equilíbrio entre oferta e demanda no HU-UNIVASF.

Nesse aspecto, o hospital propõe um projeto com objetivo que também corrobora a ideia do organismo, dado que pretende fornecer informações para a própria Rede Integrada de saúde de modo a subsidiar a tomada de decisão para novas unidades hospitalares. Cabe ressaltar que na Rede Integrada de saúde, a metáfora dos sistemas políticos defendida por Morgan (2006) também pode ser aplicada, considerando que se trata de uma visão que permite visualizar as organizações com diferentes estilos de administração.

Assim, aceita-se o fato que existem conflitos devido a interesses divergentes, e a observação que há muitas fontes diferentes de poder, de forma que essas fontes podem e são usadas para a articulação de projetos e ações estratégicas. Portanto, essa análise pode ser avaliada por essa metáfora dos sistemas políticos, porém com um aspecto que transcende o objetivo deste estudo, sendo uma proposta para pesquisas futuras.

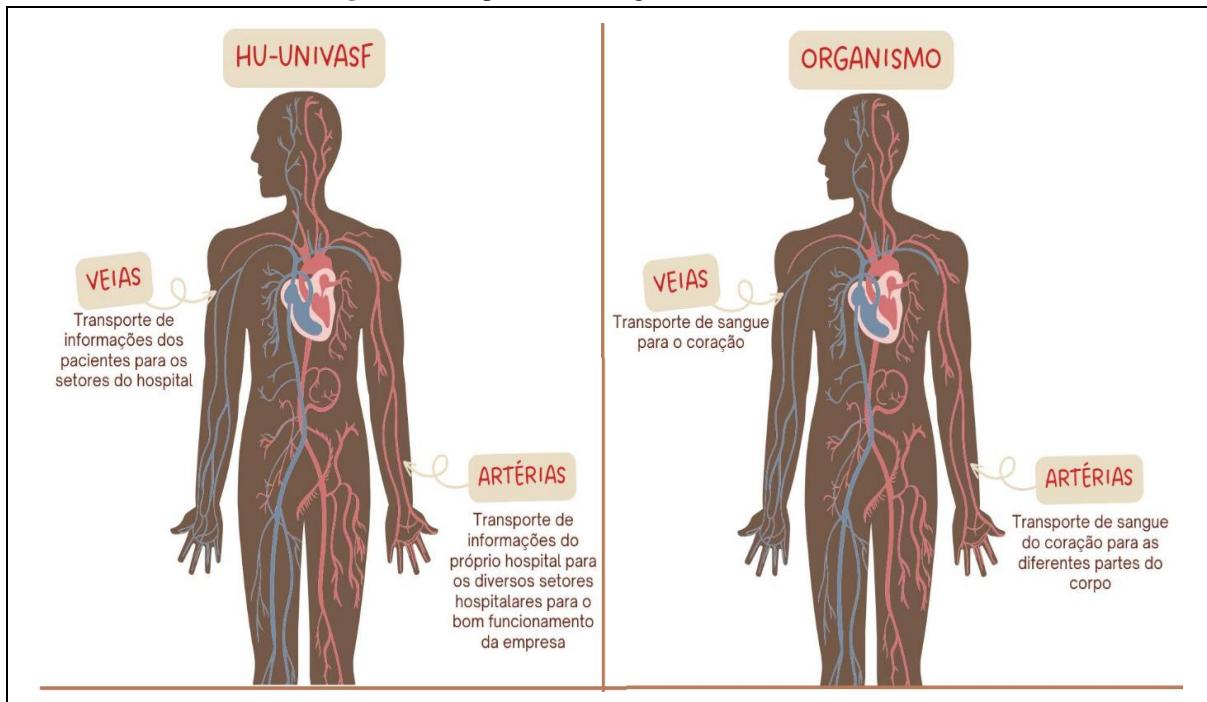
Semelhante a um organismo que precisa de interligação de veias e artérias para transporte do fluido sanguíneo para funcionar adequadamente, onde que perpassa pelos vários órgãos do corpo, a insuficiência de fluxos sugere que existe pouca organização, ou até mesmo inexistência de fluxos, que permitam a clarezam da identificação da origem, do percurso e do destino das informações e atividades assistenciais.

Fazendo o paralelo com a metáfora do organismo, o fluido sanguíneo pode ser visto para demonstrar que é necessário que seja elucidada por onde o fluido irá perpassar para prover o bom funcionamento do corpo. Ou seja, o corpo humano necessita de uma rede interligada de artérias e veias para transportar o sangue entre os órgãos, e assim permitir o funcionamento vital. Portanto, ao analisar a dinâmica organizacional por essa metáfora, tem-se que o hospital demanda fluxos estruturados e coordenados para permitir que a informação e os demais recursos circulem adequadamente pelos diversos setores.

Desse modo diferente no HU-UNIVASF, foi identificado que há insuficiência de direcionamento, ou seja, insuficiência de fluxos de admissão e internação, por exemplo. Assim, essa metáfora demonstra que o HU-UNIVASF identificou a necessidade de uma melhor gestão de processos, interligando as várias áreas do hospital, de modo que essa insuficiência de fluxos demonstra uma desarticulação sistêmica entre as partes do hospital. A Figura 3 ilustra essa visão da metáfora.



Figura 3. Comparativo do organismo e o HU-UNIVASF



Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

Ademais, percebe-se que a ausência de pessoal e espaço físico demonstra que o HU-UNIVASF enxerga a necessidade de subsídios para o melhor funcionamento da organização. Utilizando a visão do organismo, Morgan (2006) reforça que as organizações como sistemas abertos precisam satisfazer o equilíbrio das necessidades internas e se adaptar às circunstâncias externas, ou seja, a identificação da necessidade de mais pessoal e mais espaço físico coadunam com a ideia defendida por Morgan, na medida em que o hospital reconhece a necessidade de “ajustamentos” para adequação aos cenários externos que impactam o HU-UNIVASF.

Nessa perspectiva, ao usar essa metáfora do organismo, o HU-UNIVASF reconhece que internamente na organização e externamente ao hospital, existe a complexidade hospitalar que converge com uma interdependência de vários atores, que havendo a menor defasagem de algum serviço gera um impacto em outro, interferindo na eficiência dos serviços prestados.

Partindo desse pressuposto, e considerando essa metáfora, as ações de gestão propostas pelo hospital podem ser adequadas, porém se houver monitoramento periódico. Ou seja, assim como um organismo que precisa de consultas periódicas para realização de avaliações médicas se o sistema está com algum problema de saúde, o HU-UNIVASF precisa de implantar rotinas de monitoramento para averiguar se as propostas estipuladas foram de fato adequadas, e se estão surtindo efeito para mitigar o problema identificado.

Nesse ponto, usando a visão do organismo, dado que uma pessoa ingere um medicamento para sanar alguma doença, há acompanhamento para verificar se o medicamento surte efeitos ou se não causou outro problema em outra área. Assim, o monitoramento de gestão hospitalar também se faz necessário para que não haja interferências em outras áreas.



- Metáfora do Cérebro

Usando a metáfora do cérebro para análise do macroproblema, percebe-se que no hospital há insuficiência de capacitação para as lideranças hospitalares, ocasionando as seguintes consequências: dificuldades na tomada decisão e de visão estratégica, falta de inovação e aumento de custos etc. Assim, é necessário a busca pelo aprendizado contínuo como prioridade básica, para que essas lideranças estejam preparadas para novos desafios, seja por meio de cursos ou treinamentos, bem como workshops, palestras, dentre outras.

Ademais, é relevante que haja atuações da Rede EBSERH em promover o aprendizado contínuo e disseminado para todos os funcionários, visando a oferta de serviço de qualidade. Logo, o hospital precisa se comportar como o cérebro que é um processador de informações, que busca o aprendizado constante para se adaptar às novas exigências ambientais.

Entretanto, assim como um cérebro, as áreas hospitalares estão conectadas, pois para qualificar profissionais é necessário dispor de treinamentos. Estes por sua vez demandam instrutores capacitados e horários disponíveis para os colaboradores participarem das capacitações. Tais ações demandam substitutos nos postos de trabalho para suprir os atendimentos daqueles que estão em treinamento, intensificando a necessidade de pessoal para a prestação de serviço, infraestrutura física e recursos financeiros.

Assim, percebe-se que ao atuar para sanar um ponto específico é possível que haja interferências em outras áreas, impedindo um funcionamento adequado do corpo, semelhante as conexões cerebrais em que ao possuir alguma insuficiência de funcionamento cerebral, pode haver impactos em percepções do próprio cérebro, ou seja, impactando o próprio ser.

Um outro aspecto do macroproblema hospitalar está relacionado à insuficiente estrutura física e de pessoal, os quais podem gerar diferentes desafios para o hospital, tais como: longas filas de espera, falta de leitos, sobrecarga de trabalho, e dificuldade de formação de novos profissionais. A insuficiência de espaço físico pode ocasionar justamente em filas de espera, ou até mesmo em inadequação ambiental (onde que vários pacientes são dispostos em locais impróprios, como corredores hospitalares), por conseguinte gerando sobrecarga de trabalho, dificultando até mesmo as atividades de ensino no HU-UNIVASF, considerando que esta é também um dos objetivos da instituição.

Ademais, a sobrecarga do trabalho além de prejudicar o ensino dos alunos, residentes, estagiários e demais atores envolvidos no ensino e na pesquisa, influencia na saúde física e mental do trabalhador. Outrossim, dificultando até mesmo a sua profissionalização, na medida em que o excesso de trabalho, movida pela insuficiência de colaboradores, incide na indisponibilidade do profissional para participar de treinamentos e oportunidades de aprendizado profissional, conforme mencionado anteriormente. Ou seja, assim como no cérebro, no hospital há diversas conexões que podem interferir nas outras, de maneira que ausência de atuação em determinado ponto pode gerar impactos extremos em outro, prejudicando assim toda a instituição.

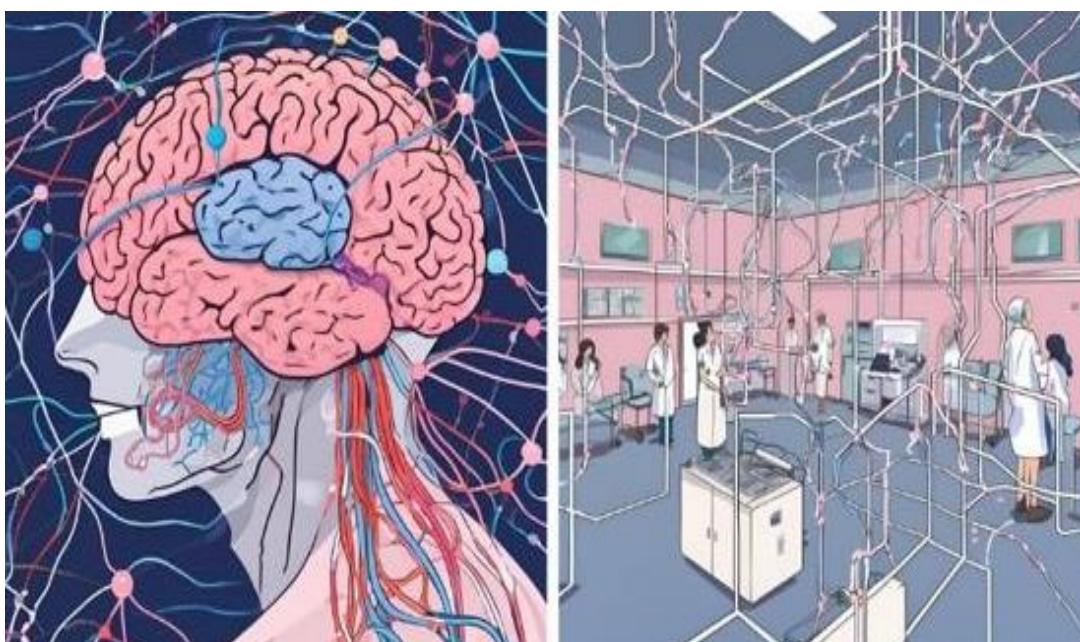
Dessa forma, à imagem do cérebro, este para funcionar de maneira eficiente precisa que todas as áreas estejam em boas condições e que se comuniquem entre si. De forma análoga, o hospital é um sistema complexo o qual precisa de boas condições estruturais para o funcionamento eficaz, sendo as suas ausências ou insuficiências, um problema semelhante a um tumor que impede o seu funcionamento normal. Assim, esse tumor precisa ser tratado para que



haja serviços de qualidade e atendam de maneira satisfatória a população.

A Figura 4 ilustra essa analogia do tumor no cérebro que dificulta as conexões vitais do órgão (esquerdo), e os elos de ligações que afetam o ambiente hospitalar (direita).

Figura 4. Comparativo do cérebro com tumor e interligações no hospital



Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

- Metáfora da Cultura

No caso do macroproblema identificado, relacionado à assistência, a metáfora da cultura revelou elementos essenciais para a compreensão da dinâmica organizacional. Observou-se que certos padrões culturais, como a resistência a mudanças, a valorização excessiva de procedimentos burocráticos e a centralização de decisões, influenciam diretamente a qualidade e a eficiência dos serviços assistenciais prestados. De acordo com Alvesson (2013), culturas organizacionais podem reforçar práticas disfuncionais se não forem objeto de reflexão crítica. Assim, identificar esses traços culturais no hospital permitiu ampliar a análise para além dos aspectos formais, compreendendo como as crenças enraizadas na organização moldam o comportamento dos profissionais de saúde e afetam o atendimento ao paciente.

A metáfora da cultura também proporcionou *insights* sobre a necessidade de transformação organizacional baseada na mudança de valores e práticas coletivas. Como destacam Hatch e Cunliffe (2013), mudanças organizacionais sustentáveis demandam intervenções que considerem a dimensão cultural, uma vez que tentativas de reformulação puramente estruturais tendem ao fracasso se não forem acompanhadas de uma mudança nos significados compartilhados pelos membros da organização. No hospital em estudo, por exemplo, a promoção de uma cultura organizacional mais orientada para o paciente e pautada na colaboração interdisciplinar pode mitigar resistências internas e favorecer a adoção de



práticas assistenciais mais eficazes e humanizadas. Assim, a metáfora cultural evidencia a importância de compreender e gerir os processos simbólicos e normativos que permeiam o ambiente hospitalar.

Ao aprofundar a análise da cultura organizacional no Hospital Universitário, identificou-se que a presença de subculturas entre diferentes categorias profissionais — como médicos, enfermeiros, técnicos e gestores — contribui para a fragmentação da assistência e dificulta a construção de uma visão integrada do cuidado ao paciente. Segundo Alvesson (2013), organizações complexas frequentemente abrigam múltiplas subculturas que coexistem, competem ou até se chocam, impactando negativamente a comunicação e a cooperação. No caso analisado, essas subculturas se manifestam por meio de práticas e linguagens distintas, além de diferentes prioridades assistenciais e administrativas, o que resulta em descontinuidades no fluxo de atendimento. Compreender tais divisões simbólicas é essencial para propor intervenções que promovam a integração interprofissional e o alinhamento de objetivos organizacionais em torno da qualidade assistencial.

Outro aspecto revelado pela metáfora da cultura é a influência do contexto institucional mais amplo, como o papel da universidade e da gestão federal, na formação de uma cultura organizacional marcada pela rigidez normativa e pela valorização da hierarquia. Conforme Schein (2010), os elementos culturais mais profundos de uma organização — como os pressupostos básicos compartilhados — são moldados ao longo do tempo por fatores históricos e institucionais. No hospital estudado, essa herança cultural se traduz em uma estrutura de poder verticalizada, com baixa abertura ao diálogo horizontal e à inovação. Essa configuração cultural limita a autonomia das equipes e restringe a implementação de soluções criativas para os problemas assistenciais. Desvendar essas raízes culturais permite compreender por que certas iniciativas falham, mesmo quando bem planejadas, e indica que qualquer processo de transformação deve incluir um trabalho intencional de desenvolvimento de uma cultura mais participativa, reflexiva e voltada à aprendizagem organizacional.

Ademais, a cultura organizacional observada no hospital demonstrou-se pautada por uma forte hierarquização e pela valorização de saberes técnicos em detrimento de práticas colaborativas e humanizadas. Esse padrão cultural, frequentemente presente em instituições hospitalares públicas, acaba por reforçar práticas assistenciais centradas na figura do médico e no cumprimento de protocolos, em vez de estimular uma abordagem centrada no paciente e na integralidade do cuidado (Freitas & Costa, 2017). Nesse sentido, a metáfora da cultura oferece uma lente crítica sobre como as crenças e valores dominantes limitam a capacidade da organização em inovar e responder de forma mais eficiente às demandas assistenciais. Superar essas barreiras culturais exige, conforme sugere Schein (2010), processos de aprendizagem organizacional e mudanças graduais na mentalidade dos membros da instituição, favorecendo a adoção de uma cultura mais aberta, reflexiva e voltada para a qualidade no atendimento.

5. Considerações Finais

Este trabalho buscou analisar o macroproblema hospitalar relacionado ao tema “assistência” de um hospital Universitário da Rede EBSERH, o Hospital Universitário da Universidade Federal do Vale do São Francisco (HU-UNIVASF), sob a ótica das metáforas organizacionais da máquina, organismo e cérebro de Gareth Morgan (2006).

Foi utilizada de uma leitura diagnóstico e análise crítica para interpretação do



macroproblema hospitalar, bem como as propostas elaboradas pelo próprio hospital frente a esse macroproblema. O estudo partiu de informações da própria EBSERH e do HU-UNIVASF, por meio do levantamento documental das organizações de estudo.

Nesse contexto, ao considerar as metáforas de Morgan obteve-se uma forma diferente de analisar uma organização hospitalar, demandando criatividade e técnica de análise organizacional.

Isto posto, no âmbito da metáfora da máquina, que segue uma rotina pré-estabelecida e constante durante sua produção, percebeu-se que a ausência e insuficiência de fluxos e protocolos interferem na prestação de serviço, na medida em que é caracterizada como causas da ineficiência da gestão do cuidado hospitalar. Ou seja, o próprio hospital reconhece que há necessidade de constituição de procedimentos com teor burocrático, por meio da criação de procedimentos que orientem a execução das atividades. Partindo dessa premissa, esses fluxos e protocolos demandados pelo hospital são comparados aos planos e manuais que guiam o funcionamento adequado de máquinas.

Nesse aspecto, a ausência de clareza quanto ao caminho a ser seguido, ou seja, orientações por meio de fluxos e protocolos, interfere na permanência do paciente no hospital, assim como na comunicação intra hospitalar. Essa visão é também percebida pela metáfora do organismo, considerando que em um ambiente hospitalar há necessidade de interligação de áreas para o transporte de informações, ou seja, subsídios para a tomada de decisões e prestação dos serviços. A metáfora do organismo permite fazer um paralelo com as veias e artérias que perpassam pelo organismo transportando fluidos necessários para os órgãos do ser humano.

Portanto, a metáfora da máquina permite identificar que as atividades hospitalares no HU- UNIVASF são realizadas semelhantes a uma linha de montagem em que cada profissional atua conforme suas funções, prestando informações para outros profissionais e setores diferentes, demandando meios para que haja essa interligação de áreas e colaboradores. Esta visão é percebida pela metáfora do organismo que demonstra que uma falha no fluxo de informações afeta todo o hospital.

Porém, para que o HU-UNIVASF mantenha estruturas de funcionamento nos moldes identificados pelas metáforas da máquina e organismos, a qualificação profissional é demandada, corroborando com a identificação do próprio hospital, na medida em que também identificou que a insuficiência de capacitação das lideranças impacta negativamente no macroproblema assistencial.

Nesse sentido, a metáfora do cérebro possibilitou compreender essa complexidade de interligações, haja vista que: ao identificar que há insuficiência de fluxos e protocolos (metáfora da máquina), que dificulta no transporte e prestação dos serviços (metáfora do organismo), o hospital também percebe a necessidade de qualificação profissional, que para ser alcançada é necessário considerar todas as interconexões que são influenciadas nesse percurso (metáfora do cérebro). Portanto, a análise organizacional pelas metáforas demonstrou que o HU-UNIVASF reconhece sua problemática organizacional.

As alianças com outras organizações hospitalares podem ser vistas aqui como uma sugestão de atuação para o hospital, considerando que o ambiente externo impacta nos serviços, fluxos e rotinas hospitalares. Ademais, a capacitação constante dos colaboradores é algo que também pode ser angariada por meio de alianças internas e externas, já que o HU-UNIVASF é um hospital dentre outros quarenta e quatro da Rede EBSERH, ou seja, é possível que a



capacitação seja realizada de um colaborador EBSERH para outro colaborador EBSERH, bem como na possibilidade do suprimento de postos de trabalho.

A complexidade das interligações hospitalares e da Rede EBSERH demonstra que pode haver interferências no funcionamento das organizações. Portanto, a flexibilidade de escalas de plantão, alterações de horários e alianças para a prestação de serviços, como mutirões de atendimentos, são estratégias que o hospital pode adotar, considerando o macroproblema identificado. Essas ações podem ocorrer por meio de prestação de serviços de colaboradores de outros hospitais da Rede EBSERH, gerando assim uma maior aproximação dos atores hospitalares. Essa seria, inclusive, uma proposta de estudos futuros pela metáfora dos sistemas políticos.

Por fim, a utilização da metáfora da cultura, somada às metáforas da máquina, do organismo e do cérebro, possibilitou uma visão mais holística do macroproblema analisado, evidenciando que soluções técnicas e estruturais, embora importantes, não são suficientes sem um alinhamento cultural. Como argumenta Morgan (2006), a compreensão da cultura organizacional é fundamental para que gestores e pesquisadores possam diagnosticar e intervir de maneira efetiva nos problemas organizacionais. Assim, ao incorporar a metáfora da cultura na análise, reforça-se a necessidade de que processos de mudança no Hospital Universitário considerem não apenas ajustes formais, mas também a promoção de valores e práticas que sustentem uma cultura organizacional mais adaptativa e comprometida com a qualidade da assistência prestada.

Dante dessa análise, percebe-se que a leitura-diagnóstico possibilitou a ênfase em determinadas metáforas de modo que subsidiou as interpretações das práticas gerenciais do hospital. Assim, considerando a natureza da organização e sua realidade de prestação de serviços, percebe-se que as metáforas da máquina, organismo, cérebro e cultura possibilitaram uma análise, que apesar de não ser completa sob os aspectos organizacionais, demonstrou uma maior compreensão das metáforas, além de possibilitar um modelo de análise para que outros estudos possam ser desenvolvidos com outras organizações.

Assim, “a lógica das metáforas possui, portanto, importantes implicações para a teoria das organizações, sugerindo que nenhuma metáfora pode captar a natureza total da vida organizacional” (Morgan, 2015, p. 63). Dessa forma, percebe-se que apesar de haver congruência das práticas gerenciais com as metáforas utilizadas na presente pesquisa, é necessário ressaltar que a leitura-diagnóstico foi realizada com base em documentos e informações institucionais, sendo essa uma limitação do estudo.

Nessa perspectiva, sugere-se que para estudos futuros sejam utilizadas as perspectivas dos colaboradores da EBSERH, a fim de se obter análises mais empíricas para um diagnóstico organizacional mais robusto. Ademais, a utilização de outras metáforas pode ser pertinente a fim de compreender melhor as práticas gerenciais de uma empresa tão complexa e importante para a gestão hospitalar no Brasil. Ressalta-se, porém, que não se deve fugir do foco que a análise organizacional por meio das metáforas possibilita uma simplificação do funcionamento e práticas de uma organização, incentivando a criatividade e novas formas de pensar a Administração.



Referências

- Alvesson, M. (2013). *Understanding Organizational Culture*. 2^a ed. - SAGE Publications.
- Borges-Andrade, J. E., & Pilati, R. (2000). Validação de uma medida de percepção de imagens organizacionais. *RAC* - Rio de Janeiro, 4(1), 113-134. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/Sz8L5G46smN5P9VRDnwpRnQ/?lang=pt&format=pdf> Acesso em: 14 jun. 2024.
- Brasil. (2011). 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 - EBSERH; acrescenta dispositivos ao Decreto-Lei nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940 - Código Penal; e dá outras providências.* Brasília/DF: Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12550.htm Acesso em: 14 jun. 2024.
- Bravo, S. H., & Lanzaque, S. C. B. (2023). *La organización como organismo, una metáfora para el análisis organizacional*. Monografías Universidad de Matanzas.
- DATASUS. Ministério da Saúde, Brasília, DF (2025). Disponível em: <https://datasus.saude.gov.br/informacoes-de-saude-tabnet/> Acesso em: 19 maio 2025.
- EBSERH. Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares. (2024a). *Sobre os Hospitais Universitários Federais*. Disponível em: <https://www.gov.br/ebsrh/pt-br/hospitais-universitarios/sobre-os-hospitais-universitarios-federais> Acesso em: 14 jun. 2024.
- EBSERH. Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares. (2024b). *Sobre* Disponível em: <https://www.gov.br/ebsrh/pt-br/governanca/gestao-estrategica/guia-de-gestao-estrategia> Acesso em: 19 maio 2025.
- EBSERH. Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares. (2024c). *Guia de Gestão estratégica dos hospitais da Rede Ebserh*. Disponível em: <https://www.gov.br/ebsrh/pt-br/governanca/gestao-estrategica/guia-de-gestao-estrategia> Acesso em: 14 jun. 2024.
- Frederico, A., Battistuzzo, F. J. F. A., Souza, M. T., Martinez, M. D., & Winter, R. A. (2014). A aplicação da análise das metáforas organizacionais-Estudo de um projeto. In *Anais do III SINGEP e II S2IS*, São Paulo. Disponível em: <https://www.singep.org.br/3singep/resultado/191.pdf> Acesso em: 19 maio 2025.
- Freitas, K. B. M., & Costa, S. (2017). Cultura organizacional e práticas assistenciais: desafios e perspectivas na gestão hospitalar. *Revista de Administração em Saúde*, 19(76), 1-15. <https://pleiade.uniamerica.br/index.php/pleiade/article/view/949>
- Gomes, D. H., Domingos Antoniolli, P., Rueda Spers, V., & Terezinha Vieira, M. (2020). Estudo Bibliométrico do perfil das publicações relacionadas as teorias organizacionais: uma análise à luz de Morgan. *RAU*, 18(4).
- Hatch, M. J., & Cunliffe, A. L. (2013) *Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*. 3rd Edition, Oxford University Press, New York.
- HU-UNIVASF. Hospital de Ensino Dr. Washington Antônio de Barros. (2024a). *Nossa*



História. Disponível em: <https://www.gov.br/ebserh/pt-br/hospitais-universitarios/regiao-nordeste/hu-univasf/acesso-a-informacao/institucional> Acesso em: 14 jun. 2024.

HU-UNIVASF. Hospital de Ensino Dr. Washington Antônio De Barros. (2024b). *Plano Diretor Estratégico.* Disponível em: <https://www.gov.br/ebserh/pt-br/hospitais-universitarios/regiao-nordeste/hu-univasf/governanca/planejamento-hospitalar/plano-diretor-estrategico> Acesso em: 14 jun. 2024.

Itkin, H., & Nagy, M. (2014) Theoretical and Practical Use of Metaphors in Organizational Development and Beyond. *Pannon Management Review*, 3, 37-72. Disponível em: https://pmr.uni-pannon.hu/articles/3_4_itkin_nagy.pdf Acesso em: 15 jun. 2024.

Magalhães, K. L. M. (2006). *As Organizações Vistas por Meio de Metáforas: Um Estudo de Caso.* TCCP (Especialização). Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade - FEAAC, Centro de Treinamento e Desenvolvimento - CETREDE, Curso de Especialização em Estratégia e Gestão Empresarial. Disponível em: <https://repositorio.ufc.br/handle/riufc/40592?locale=es> Acesso em: 14 jun. 2024.

Martin, J. (2002). *Joanne. Organizational culture: mapping the terrain.* Thousand Oaks: SAGE Publications.

Morgan, G. (2005). Paradigmas, metáforas e resolução de quebra-cabeças na teoria das organizações. *RAE*, 45(1). Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rae/article/view/37103> Acesso em: 16 jun. 2024.

Morgan, G. (2006). *Imagens da Organização.* 2^a ed. São Paulo: Atlas.

Santos, E. L. (2017). O campo científico da administração: uma análise a partir do círculo das matrizes teóricas. *Cadernos EBAPE.BR*, 15(2). Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/cadernosebape/article/view/52841/66313> Acesso em: 19 maio 2025.

Schein, E. (2010). *Organizational culture and leadership.* 4^a ed. San Francisco: Jossey-Bass.

Steffen Neto, F., Shimura, M., Todorov , M. C. A., Lima , N. & Freitas , S. A. R. (2014). Análise Organizacional sob a Luz das Metáforas de Gareth Morgan: um Estudo de Caso Sobre os Projetos “X” e “Y” de uma Empresa do Segmento Financeiro. In *Anais do III SINGEP e II S2IS*, São Paulo. Disponível em: <https://singep.org.br/3singep/resultado/27.pdf> Acesso em: 15 jun. 2024.

Tohdian, I., & Rahimian, H. (2019). Bringing Morgan’s metaphors in organization contexts: An essay review. *Cogent Business & Management*, 6(1). Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23311975.2019.1587808#abstract> Acesso em: 14 jun. 2024.

Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization.* Free Press.