



FACULDADE DE NEGÓCIOS
METROPOLITANA

FACULDADE METROPOLITANA DO ESTADO DE SÃO PAULO

GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Comportamento Organizacional: Um olhar não assistencial em período de pandemia

Michely Zala

Orientadora: Patrícia Alves Martins dos Santos

RESUMO

O presente artigo científico tem como tema: Um olhar não assistencial em período de pandemia. Com o impacto direto nas áreas assistências, o objetivo foi avaliar o desempenho dos gestores das áreas administrativas de instituições de saúde, onde a liderança na gestão foi essencial para obtenção de bons resultados e assim, conseguindo o comprometimento das equipe para manter os setores em funcionamento, mesmo com absenteísmo de colaboradores. Foram utilizadas bases de dados em sites de pesquisa, Google acadêmico, livros sobre Comportamento Organizacional e Gestão de Pessoas, artigos e trabalhos de conclusão de cursos. Conclui-se que os gestores em período pandêmicos, mantiveram os setores administrativos em funcionamento, porém, a falta de conhecimento com a pandemia, faz com que seja fundamental investir em orientações sobre tomadas de decisões, e desta forma obter resultados com cenários desconhecidos.

Palavras-chave: Comportamento, Organização, Pandemia.

ABSTRACT

This scientific article has as its theme: A non-care look in a pandemic period. With the direct impact on the care areas, the objective was to evaluate the performance of managers of the administrative areas of health institutions, where leadership in management was essential to obtain good results and thus, achieving the commitment of the team to keep the sectors in operation, even with absenteeism of employees. Databases were used in search sites, Google scholar, books on Organizational Behavior and People Management, articles and course completion work. It is concluded that managers in pandemic periods kept the administrative sectors in operation, however, the lack of knowledge with the pandemic, makes it essential to invest in guidance on decision-making, and thus obtain results with unknown series.

Keywords: Behavior, Organization, Pandemic.

INTRODUÇÃO

Em 2020 o Brasil se deparou com uma pandemia causada pela Covid 19, que assustou a toda população com a chegada de um vírus desconhecido e com alta taxa de contaminação.

Nesta pesquisa foram abordadas as dificuldades que se desenvolveu no ambiente hospitalar, afetando todas as áreas, com o impacto direto foi nas áreas assistências, porém, pôde-se analisar as dificuldades vivenciadas nas áreas administrativas.

Sabe-se que o Brasil apresenta muitas dificuldades com verbas e recursos básicos para os atendimentos gerais na área da saúde, e que o trabalho cotidiano requer atenção, cuidado e um desempenho redobrado.

Com a pandemia um dos maiores desafios foi manter todos os seguimentos funcionando com eficiência, pois, os setores sofreram com os fechamentos de estabelecimentos que impactaram no atendimento e na prestação de serviços.

E com isso, os profissionais da saúde se depararam com os aumentos excessivos de internações o que acarretou a escassez de materiais, inexistência de

medicamentos, insuficiência de leitos e funcionários, causando exaustão no trabalho, com turnos dobrados e muitas vezes sem ir para suas casas.

Com este cenário, como o gestor conseguiu lidar com as dificuldades no ambiente de trabalho, sem perder o foco na organização?

A gestão precisa estar sempre atenta as mudanças, para que consiga rapidamente colocar em prática um plano de contingência para a escala de funcionários, que mesmo lidando com afastamentos recorrentes e até com perda dos colaboradores, consiga oferecer um serviço de qualidade para seus pacientes e um acolhimento aos seus acompanhantes.

Para que o administrador alcance sucesso na sua gestão, é necessário que tenha uma equipe de trabalho qualificada sendo essa composta por: corpo clínico, colaboradores dedicados, estrutura física adequada, superintendentes que definam as estratégias para melhores resultados operacionais, entre outras ações.

Diante disso, este artigo pretende identificar como os gestores lidam com as dificuldades, sem perder o foco no comportamento organizacional, com o engajamento dos colaboradores tanto no trabalho individual quanto no trabalho em equipe.

A escolha do tema Comportamento organizacional, objetivou demonstrar como os gestores enfrentaram as dificuldades do dia a dia, lidando com as mudanças que afetaram de forma inesperada a rotina de trabalho.

A Covid 19 por ser algo desconhecido, gerou muitos desafios no ambiente de trabalho, trouxe incertezas, medo e dificuldades que muitos colaboradores, gestores e usuários do sistema de saúde jamais pensaram em viver.

1. REFERENCIAL TEORICO

1.1 Aspectos históricos do comportamento organizacional

Desde sempre os seres humanos se relacionavam, mas os estudos sobre as formas de se lidar com elas em organizações complexas são relativamente novas. Anteriormente à Revolução Industrial normalmente as pessoas trabalhavam de forma individual ou em grupos muito pequenos que suas relações de trabalho poderiam ser facilmente resolvidas.

Nessa época as condições de trabalhos eram brutais e dolorosas. As pessoas trabalhavam da madrugada até o anoitecer, sob condições intoleráveis de doença, sujeira, perigo e escassez de recursos. Necessitavam trabalhar dessa forma para sobreviverem e não existia nenhuma satisfação no trabalho.

No século XVIII, impulsionada por diversos fatores, ocorre a Revolução Industrial, as condições humanas não melhoraram rapidamente, mas pelo menos a semente de uma melhoria foi plantada.

A indústria expandiu o suprimento de bens e conhecimentos, e passou a oferecer aos trabalhadores salários mais elevados, menos horas trabalhadas e mais satisfação. Foi a partir dessa mudança que surgiu o comportamento organizacional.

A origem do comportamento organizacional data do final da década de 1940. Pesquisadores daquela época buscavam entender como os indivíduos se comportavam no ambiente corporativo e no desempenho de suas funções, estudos tinham como objetivo analisar as condutas individuais e coletivas nas organizações e o impacto delas nas rotinas de trabalho e no desempenho dos colaboradores. (RODRIGUES, 2020).

Até o final da década de 1980, o currículo das escolas de administração enfatizava os aspectos da gestão, focando em economia, contabilidade, finanças e métodos quantitativos. Temas como comportamento e habilidades interpessoais recebiam relativamente pouca atenção. Nas últimas três décadas, contudo, as faculdades de administração começaram a perceber a importância do papel que o conhecimento sobre o comportamento humano tem na eficácia da administração, e voltados para área de comportamento organizacional, liderança,

negociação, motivação etc., foram agregando ao currículo. (ROBBINS, 2010, p. 2)

Segundo Robbins (2010), ter gestores com boas habilidades interpessoais é o mesmo que garantir um ambiente de trabalho acolhedor, o que facilita o recrutamento e a manutenção de pessoas qualificadas. Desta forma fica claro que no mundo de hoje, com um ambiente de trabalho cada vez mais competitivo e exigente, os administradores não podem depender apenas de suas competências técnicas, eles precisam de habilidades interpessoais.

1.2 Conceito de comportamento organizacional

Pode-se descrever o comportamento organizacional como um conjunto de práticas relacionadas a atitudes, valores e as formas que influenciam diretamente no desenvolvimento das organizações, seja de maneira individual ou em grupos, podendo ser ocupados por funcionários e gestores.

Discorrer sobre as relações humanas no trabalho é ir ao encontro da necessidade que o trabalhador tem de solucionar as diversas questões que se apresentam no dia a dia em suas atividades, como, por exemplo, colocar-se no lugar do outro e ajudá-lo de forma rápida e organizada. É resolver de forma digna os problemas do cliente. É atender o colega de trabalho oferecendo alternativas e oportunidades para que ele tenha liberdade de escolha.

As pessoas, quando criam relações afetivas entre si, tendem a um relacionamento mais equilibrado entre o pensar, o fazer e o sentir. O bem-estar, a saúde física e mental e a qualidade de vida do trabalhador são muito importantes.

Para Rodrigues (2020) “O comportamento organizacional exerce influência sobre o clima da empresa e sobre a percepção que diretores, gestores e demais colaboradores têm sobre a organização”.

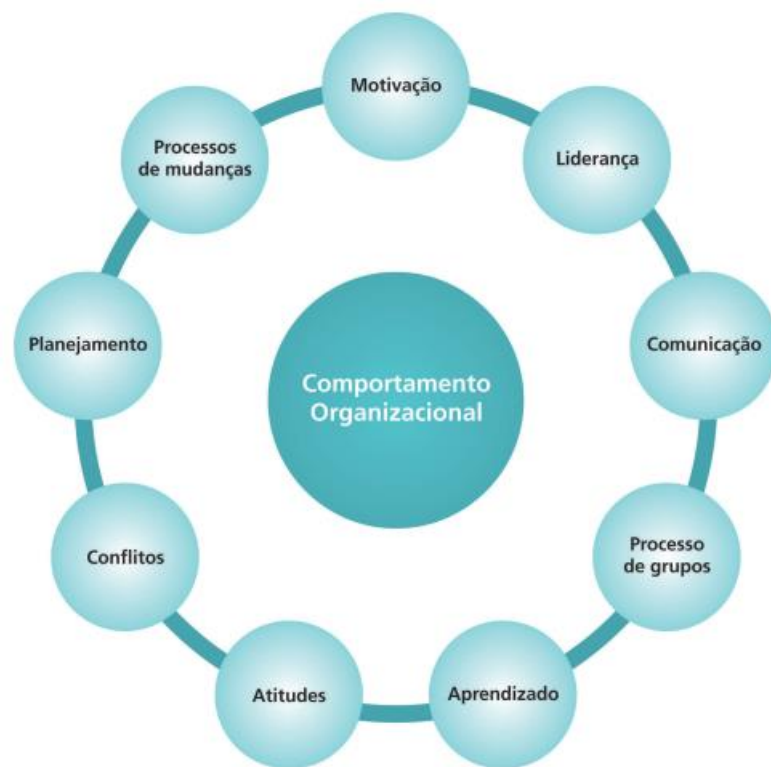
Em tempos de pandemia, não basta apenas a coordenação, segundo Silveira (2020):

controle e organização do gestor hospitalar em relação à unidade de saúde: é necessário acompanhar com atenção as mudanças ocasionadas pelo avanço da COVID19 no Brasil e no mundo, exigindo ainda mais articulação para garantir o provimento de insumos, medicamentos, equipamentos e mão de obra qualificada.

O conhecimento de Comportamento Organizacional é útil para todos, não apenas para gestores. E o conhecimento é igualmente importante para a saúde financeira da organização

O comportamento organizacional é um tipo de círculo avaliativo que busca esclarecer como as pessoas se comportam dentro de uma organização, por que agem de determinado modo e quais são os impactos de suas formas de desenvolvimento. (ROCK CONTENT, 2019)

Figura 1 – Organograma representando o Comportamento Organizacional:



Fonte: Freitas, 2005

De acordo com Chiavenato (2004, p. 5) “o Comportamento Organizacional refere-se ao estudo de indivíduos e grupos atuando em organizações”. O comportamento organizacional está diretamente ligado à gestão de pessoas e é

particular de cada instituição. Valores, crenças e objetivos são compartilhados por gestores e colaboradores (CHIAVENATO, 2004).

Muitas pessoas passam uma grande parte da vida dentro de uma organização, seja trabalhando, aprendendo, comprando ou usando dos serviços por elas oferecidos. Por isso é importante saber como elas atuam.

Independente das áreas escolhidas para a formação, o comportamento organizacional é indispensável para alcançar sucesso profissional, pois, as organizações não funcionam sozinhas e para serem bem-sucedidas precisam de executivos e administradores para gerenciar o fator humano, esses que podem ser o sucesso ou o fracasso das organizações.

“Desenvolver conhecimentos técnicos e especializados é uma importante característica dos gestores, mas é indispensável as experiências que destacam habilidades interpessoais.” (CHIAVENATO, 2010, p.6)

1.3 Níveis do comportamento organizacional

Grandes estudiosos e pensadores sobre administração de empresas e recursos humanos, como Idalberto Chiavenato e Stephen P. Robbins, dividiram o comportamento organizacional em três diferentes níveis para entendê-lo melhor: o nível individual, o nível grupal e o nível organizacional.

E Robbins, explica que:

A ciência do comportamento organizacional se desenvolveu utilizando conceitos gerais e alterando sua aplicação para determinadas situações, pessoas ou grupos. Por exemplo, os estudiosos do comportamento organizacional evitam afirmar que todos gostam de trabalhos complexos e desafiadores (conceito geral). Por quê? Porque nem todos querem um trabalho com desafios. Algumas pessoas preferem a rotina em vez de variedades, ou o simples em vez do complexo. Um trabalho interessante para uma pessoa pode não o ser para a outra, ou seja, o atrativo do trabalho depende da pessoa que o realiza. (ROBBINS, 2010, p. 12)

1.3.1 Nível individual

O comportamento individual das pessoas é um aspecto importante nas organizações, se caracterizando por diferenças entre individual e personalidade.

“As pessoas têm muito em comum como linguagem, comunicação, motivação, mas também possuem diferenças como a maneira de pensar, agir, de sentir, apesar de pertencer ao mesmo gênero humano”. Da mesma maneira que não existem duas organizações iguais ou similares. (CHIAVENATO, 2010, p. 187-188)

Uma análise do comportamento no nível individual pode usar indicadores, avaliações de desempenho, feedbacks do líder e outros recursos. Afinal, tentará entender a maneira como uma pessoa age, suas motivações, necessidades e insatisfações

As pessoas têm necessidades diferentes e tentam satisfazê-las. O comportamento humano é motivado por uma variedade de necessidades, como dedicação e motivação. “A evidência sugere que mais de uma necessidade pode ser importante ao mesmo tempo em cada indivíduo. Assim, nas organizações as pessoas estão motivadas por diferentes e variadas necessidades”. (CHIAVENATO, 2010, p. 191)

Com as dificuldades apresentadas no ambiente corporativo nos dias de hoje, fica cada vez mais explícito que:

As pessoas diferem entre si em aptidões, sejam físicas ou cognitivas. Elas diferem também em traços de personalidades. As competências essenciais da organização dependem das competências individuais dos seus membros. Os benefícios das diversidades para a organização podem ser resumidos a uma frase; a diversidade proporciona diferentes e variadas competências à organização. (CHIAVENATO, 2010, p. 214)

A análise que diferencia cada colaborador é o perfil e também suas habilidades, personalidades e conhecimentos dentro da organização. Observar o compromisso em desenvolver as atividades diárias com base no rendimento e produtividade. (MARQUES, 2019)

1.3.2 Nível grupal

Outra forma de acompanhar o comportamento é avaliar os grupos formais, como equipes de departamento, times de trabalho e integrantes de um projeto. Igualmente, pode analisar grupos informais, construídos a partir do relacionamento entre colegas.

É importante analisar como as equipes funcionam juntas para alcançar o objetivo comum da empresa, observando como o grupo desenvolve o trabalho com eficiência e superando obstáculos.

O propósito é verificar como os colaboradores se comportam de modo coletivo, tendo opiniões diferentes, porém sem que os impactos pessoais atrapalhem a entrega final e os resultados esperados.

O trabalho em modo coletivo aponta os colaboradores que se destacam como líderes do grupo. (RODRIGUES, 2020)

Para Hunter (2014, p.163), “criar um time de sucesso exige que os indivíduos envolvidos abram mão do interesse pessoal em prol do bem comum, para que o todo seja mais do que a soma das partes”.

Também explica Chiavenato:

A importância dos grupos cresce cada vez mais no desempenho das organizações. Estas estão abandonando suas estruturas tradicionais para utilizar equipes de alto desempenho no sentido de agilizar e flexibilizar seu comportamento. O grupo constitui importante unidade de análise no estudo do Comportamento Organizacional. Grupo é um conjunto de pessoas cuja existência como conjunto seja compensadora para elas. (CHIAVENATO, 2010, p. 307)

1.3.3 Nível organizacional

O nível organizacional é o quadro geral em que estão inseridos grupos e pessoas. Aqui, avalia-se conceitos abrangentes, como cultura da empresa, políticas de gestão de pessoas, rotatividade de pessoal, absenteísmo, dentre outros.

No nível organizacional, pode-se avaliar normas de crescimento na carreira, cultura e políticas.

Analisa-se como as condutas dos indivíduos e dos grupos afetam os resultados da empresa.

O foco desse nível é entender como esses pontos influenciam todos os componentes da empresa e de que forma a cultura organizacional atua sobre o comportamento dos colaboradores.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pandemia da Covid 19 despertou nas organizações demanda por um planejamento mais cuidadoso, preparando as equipes para futuras calamidades.

Neste contexto foi realizada uma abordagem com gestores em forma de pesquisa qualitativa, onde levantou-se dados baseados em perguntas e respostas. Assim foi possível relatar as experiências que as pessoas vivenciaram diante das dificuldades de exercer suas funções.

Desta forma pretende-se obter respostas e aprendizados seguindo exemplos daqueles que trabalharam incansavelmente para cuidar com empatia e resiliência, se expondo a contato direto como foi o caso dos trabalhadores assistenciais e indiretos nos atendimentos administrativos.

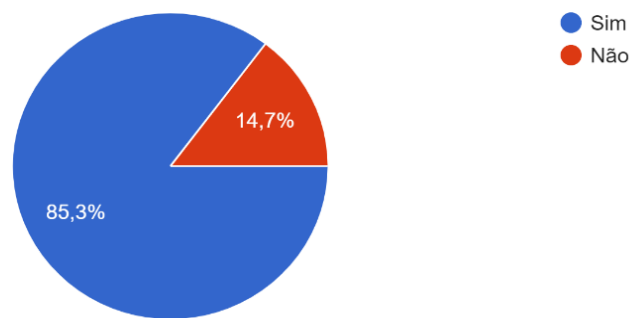
RESULTADOS E DISCUSSÃO

Foi realizada uma pesquisa de campo com perguntas e respostas em dois hospitais particulares, com gestores de ambos os sexos, entre idades de 30 a 50 anos, onde esses profissionais responderam a um questionário que possibilitou o levantamento de algumas dificuldades na administração hospitalar durante o período de pandemia.

A análise mostrou que as organizações e seus gestores, mesmo não conhecendo o cenário de pandemia, conseguiu dentro de todas as dificuldades manter as áreas de trabalhos administrativos funcionando, os setores tiveram a redução no quadro de colaboradores e a maioria das pessoas permaneceram em caráter de home office.

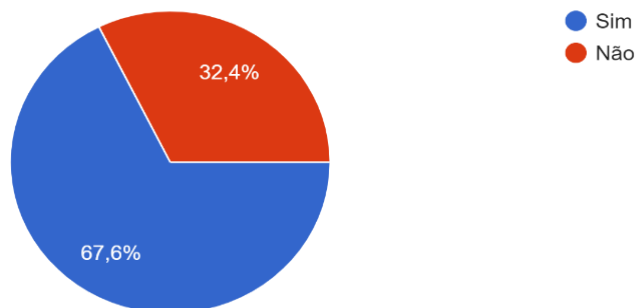
Os gráficos mostraram que mesmo à distância grande porcentagem da equipe se sentiu acolhida e amparada com os trabalhos remotos, mesmo que não receberam apoio psicológico, foi possível realizar as tarefas.

Gráfico 1: Você como gestor em algum momento pensou que a pandemia afetaria em grande escala os setores da organização?



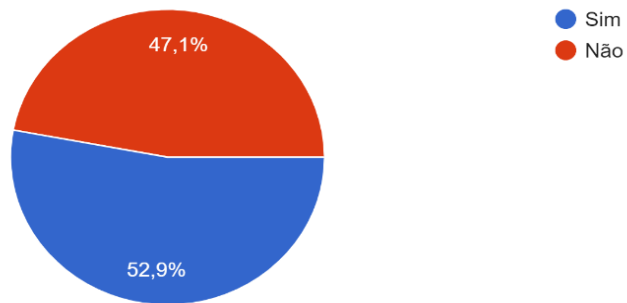
Fonte: Pesquisa do aluno

Gráfico 2: A empresa / gestor praticou alguma ação perante as dificuldades de um cenário desconhecido para manter a equipe motivada?



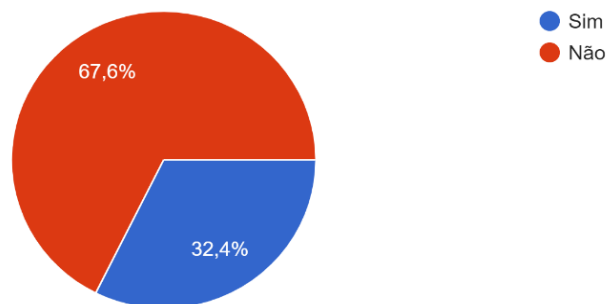
Fonte: Pesquisa do aluno

Gráfico 3: Podemos afirmar que a área administrativa teve apoio / suporte durante a pandemia?



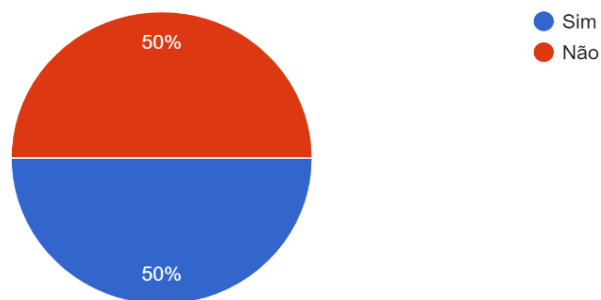
Fonte: Pesquisa do aluno

Gráfico 4: Alguns setores realizavam as atividades em home office, esses colaboradores tiveram algum acompanhamento ou terapia neste período?



Fonte: Pesquisa do aluno

Gráfico 5: a empresa disponibilizou o material que seria utilizado em home office (notebook, mesa, cadeira, material de escritório, dentre outros)?



Fonte: Pesquisa do aluno

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste artigo sobre “Comportamento Organizacional”, foi relatado como os gestores de áreas administrativas hospitalares se posicionaram perante a crise causada pela Covid-19.

O objetivo foi abordar como os gestores das administrativos conseguiram manter os setores funcionando, auxiliando os colaboradores a realizarem seus trabalhos, oferecendo modelo home office nos setores possíveis, e reestruturando os setores essenciais que precisaram se manter em funcionamento na organização.

Com a finalidade de reduzir a circulação de pessoas e evitando novas transmissões da doença, foi priorizado o distanciamento social dentro do ambiente de trabalho, com a obrigatoriedade de utilização de máscaras, assim, parte dos setores permaneceram em funcionamento, não apresentando grandes impactos na prestação de serviços, e amenizando o os impactos para organização.

O modelo home oficie possibilitou que os colaboradores trabalhassem com mais segurança, com menos risco de contaminação. Esta foi uma maneira segura que as empresas adotaram durante o período de pandemia e será adquirido por muitas empresas mesmo com a diminuição nos de casos de Covid-19.

Com base na pesquisa, as atividades sendo realizados em home oficie, pôde-se observar que as empresas não estavam totalmente preparadas para dar as devidas assistências aos seus colaboradores. Os gráficos mostram que as empresas não

disponham de equipamentos eletrônicos que pudesse suprir as necessidades de um setor, para que os colaboradores pudesse realizar o trabalho de suas casas, também a análise mostrou que as empresas não ofereceram um suporte psicológico adequado para os colaboradores.

Analisando de forma geral, as empresas e seus gestores com a pandemia, tiveram uma oportunidade de aprender a se reorganizar perante as dificuldades, mudando a forma de delegar tarefas e se direcionar aos colaboradores. A pandemia deixou a mensagem que se deve valorizar mais as pessoas, pessoas que são essenciais para o desenvolvimento organizacional.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro, 2ª ed. Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional: A dinâmica do Sucesso das Organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

FERREIRA, L. N. **Custos logísticos hospitalares: um estudo empírico**. In: IX Congresso Internacional de Custos-Florianópolis, SC, Brasil, 2005. 30 Nov. 2005. Disponível em: Custos logísticos hospitalares: um estudo empírico | Anais do Congresso Brasileiro de Custos - ABC (emnuvens.com.br). Acesso em: 23 mai. 2022

FREITAS, Lilian Brúmmel das Chagas. **Comportamento organizacional**. Cuiabá: UFMT, 2005.

HUNTER, James. **De volta ao mosteiro: o monge e o executivo falam de liderança e trabalho em equipe**. Rio de Janeiro: Sextante, 2014.

MARQUES, J. R. **Quais os tipos de comportamento organizacional**. 2019. Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/quais-os-tipos-de-comportamento-organizacional/#:~:text=Principais%20tipos%20de%20comportamento%20organizacional%201%20Ética.%20A,gerencial.%20...%203%20Responsabilidade.%20...%204%20Perseguição.%20>> Acesso em: 15 mai. 2022.

ROBBINS, Stephen P; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional**: [tradução Rita de Cássia Gomes]. Teoria e prática no contexto brasileiro. 14 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROCKCONTENT. **Conceito de Comportamento Organizacional**: Conheça o conceito de comportamento organizacional e sua importância na dinâmica das agências, abril 19. Disponível em: <<https://rockcontent.com/br/blog/comportamento-organizacional>>. Acesso em: 20 mai. 2022.

RODRIGUES, Viviane. **Comportamento organizacional**: tudo o que você precisa saber sobre a forma com que seus colaboradores se comportam e o impacto disso no desempenho da sua empresa.2020. Disponível em: <<https://www.siteware.com.br/gestao-de-equipe/comportamento-organizacional/#:~:text=Autor%3A%20Fabio%20de%20Biazzi%20Comportamento%20Organizacional%3A%20Integrando%20Conceitos,Neusa%20Salette%20Vitola%20Pasetto%20e%20Fernando%20Eduardo%20Mesadri>>. Acesso em: 15 mai. 2022.

SILVEIRA, Marcos. **Gestão hospitalar**: os desafios na área da saúde em tempos de pandemia. 15 jul. 2020. Disponível em: <<https://www.prosaude.org.br/noticias/gestaohospitalar-os-desafios-na-area-da-saude-em-tempos-de-pandemia>>. Acesso em: 15 mai. 2022.