



ATUAÇÃO DOS *BOUNDARY SPANNERS* NO ÂMBITO INTERORGANIZACIONAL DURANTE A PANDEMIA DO COVID-19

Talita Arendt Neuhaus

E-mail: talita.aneuhaus@gmail.com

Fundação Universidade Federal de Rondônia - UNIR

Haroldo de Sá Medeiros

E-mail: haroldo.medeiros@unir.br

Fundação Universidade Federal de Rondônia - UNIR

Theophilo Alves de Souza

E-mail: theophilo@unir.br

Fundação Universidade Federal de Rondônia - UNIR

RESUMO

O trabalho tem como pano de fundo a pandemia ocasionada pelo vírus Covid-19 no Brasil, de dezembro de 2019 até meados de 2021. Nesse contexto, foi analisada a atuação dos *boundary spanners* no âmbito interorganizacional, tendo como modelo um ambiente hospitalar, bem como o impacto que a nova realidade ocasionada pela pandemia trouxe a essas relações. A pesquisa foi realizada à luz do contexto local, no Município de Ariquemes/RO. Para tanto, foi realizado um estudo de caso único, com coleta de dados primários e secundários, compondo-se os primários por entrevistas semiestruturadas, análise documental e pesquisa em ambiente virtual. Os dados foram, então, analisados e interpretados, chegando-se aos resultados, dentre os quais se destaca a identificação de um perfil de *boundary spanner*, a identificação de classes de *boundary spanners* no ambiente hospitalar, além do impacto nas relações ocasionado pelo ambiente incerto da pandemia. Contrariamente ao esperado pela pesquisadora, os resultados apontaram mais aspectos positivos que negativos no relacionamento interorganizacional, apesar da reconhecida dificuldade enfrentada no período pela organização.

Palavras-chave: relações interorganizacionais; *boundary spanners*; COVID-19.

Eixo Temático 3: Mercado, Inovação Tecnológica e Sustentabilidade.



1 INTRODUÇÃO

O quadro pandêmico ocasionado pelo rápido alastramento do COVID-19 a partir de dezembro/2019 (WHO, 2021), em todo o mundo, provocou uma alteração repentina na gestão em organizações de atenção à saúde, públicas e privadas, de modo a afetar profundamente suas características.

Eventualmente, o Brasil também foi atingido, e tais organizações foram forçadas a reagir e se adaptar à nova realidade. Desde os primeiros casos identificados no país, até 20/07/2021, o Brasil já soma 19.419.437 casos, e mais de 540 mil óbitos confirmados, resultando em uma taxa de letalidade da doença de 2,8%. Isso significa que em torno de 9% da população brasileira já teve a doença, quando consideramos uma população de cerca de 210 milhões de habitantes (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2021a). Em julho/2021, os novos casos concentravam-se na região sul e sudeste do país, com prevalência nos estados de São Paulo e Paraná (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2021b).

A vacinação, no Brasil, foi iniciada com atraso em relação a outros países, a partir de janeiro/2021. Até julho de 2021, 26,6% da população mundial recebeu pelo menos uma dose das diferentes vacinas disponíveis, e 13,2% já foi totalmente vacinada (RITCHIE et al., 2021). Foram administradas 124.116.939 doses até 19/07/2021, de modo que 33.991.491 pessoas (aproximadamente 27% da população) já tomaram a segunda dose (ou dose única) de uma das quatro vacinas autorizadas para uso, seja com registro definitivo – Astrazeneca e/ou Pfizer; ou com aprovação para uso emergencial – Janssen e/ou CoronaVac (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2021a).

No período, foram identificadas ainda algumas variantes do vírus Covid-19, divididas pela Organização Mundial da Saúde como Variantes de Preocupação, sendo aquelas que provocam aumento da transmissibilidade, virulência ou diminuição da eficácia das medidas sociais e de saúde pública, vacinas, dentre outros; e as Variantes de Interesse. Dentre as Variantes de Preocupação, destaca-se a variante *Gamma*, identificada no Brasil em novembro de 2020 (FIOCRUZ, 2021).

Em decorrência da pandemia, o relacionamento entre as organizações sofreu forte impacto, especialmente na área da saúde, tanto pública quanto privada. Um dos aspectos afetados foi a intensificação na necessária agilidade na tomada de decisões, incluindo-se a gestão de recursos e, conseqüentemente, negociações com outras empresas e estreitamento de laços (LIU, 2020).

Nesse contexto, o papel dos *boundary spanners* ganha destaque, e fatores até então pouco considerados passam a exercer grande peso sobre o processo decisório das organizações, como a mídia (BORGES, 2021), orientações da Organização Mundial da Saúde (MEDEIROS, 2020), dentre outros.

Não bastando, no ambiente hospitalar há questões relacionadas à escassez de insumos, instabilidade de custos e preços de mercado, necessidade de rápidas contratações e renegociações de contratos em andamento, intensificação de



**Engajando ciência,
gestão e sociedade**

09 a 11 de novembro de 2021

XII CODS
COLÓQUIO ORGANIZAÇÕES,
DESENVOLVIMENTO & SUSTENTABILIDADE



fiscalização externa, surgimento de demandas judiciais, dentre outros fatores, a depender da realidade de cada região geográfica.

A necessidade de dinamicidade por parte da organização é intensificada, e bem assim das pessoas que a representam na relação com outras organizações, e o impacto dessa atuação no ambiente interno daquela.

Pelo exposto, este trabalho tem como objetivo analisar a atuação dos *boundary spanners* no ambiente interorganizacional hospitalar, em especial quanto ao impacto sofrido nessas relações pelas mudanças ocorridas durante o período de combate à pandemia causada pelo vírus COVID-19 no Brasil.

A pesquisa é justificada pela necessidade de coleta de dados primários sobre o tema, além de análise de dados, para fins de suprir um “gap” caracterizado pela escassez de conceitos sobre a atuação dos *boundary spanners*, especialmente no contexto ligado à saúde.

Nesse sentido, o trabalho tem importância acadêmica e social, posto que pode vir a servir de subsídio para a futura tomada de decisões em gestão de saúde. Além disso, o entendimento da atuação dos *boundary spanners* pode gerar contribuições para a gestão de relacionamentos interorganizacionais de modo geral.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A figura do *boundary spanner* é esclarecida pela literatura com o uso de uma terminologia similar à de “agente-chave” ou “embaixador” do relacionamento interorganizacional. O *boundary spanner* é a “linha de frente”, e representa a organização continuamente no contato com o ambiente externo, incluindo clientes e outras organizações, além de exercer influência interna à organização a que pertence (FERGUSON *et al.*, 2005; WILLIAMS, 2002; WANG, 2021).

Outra possível função do *boundary spanner* é a de angariar informações a respeito da experiência do consumidor por meio de *feedbacks*, bem como introduzir inovações de produtos e serviços à organização, buscando a qualificação do serviço prestado e consequente melhoria da imagem da empresa (FERGUSON *et al.*, 2005; WANG, 2021).

No contexto interorganizacional, o *boundary spanner* participa no processo de construção de parcerias e intervenções colaborativas, ao que certas características específicas contribuem, tanto por parte da organização, quanto do *boundary spanner* (WILLIAMS, 2002).

Outro aspecto discutido na literatura sobre o tema é o problema do conflito de interesses. Como o *boundary spanner* lida com diversas partes, é possível que sofra um senso de conflito e ambiguidade em seu papel, provocado por requisições conflitantes e expectativas ambíguas ou não suficientemente claras de terceiros, culminando em fatores de tensão limitantes, chamados originalmente de *hindrance stressors*. Os efeitos desses fatores de tensão limitantes podem ser minorados pela



motivação intrínseca do colaborador, caracterizada pelo interesse próprio e senso de conquista, usualmente encontrados em *boundary spanners* (WANG, 2021).

Por fim, a atuação do *boundary spanner* pode ser manifestada em três dimensões: a) a representação externa; b) a influência interna, e c) o comportamento de prestação de serviços. A representação externa diz respeito à promoção e negociação com agentes externos. A influência interna, por sua vez, ocorre na comunicação intraorganizacional, com intuito de aperfeiçoamento do serviço prestado. Já o comportamento de prestação de serviços representa a relação do *boundary spanner* com o consumidor, de modo responsivo, cortês e flexível (WANG, 2021).

Neste trabalho, entretanto, apenas foi considerada a primeira dimensão de atuação do *boundary spanner*, ou seja, no relacionamento interorganizacional. Outros conceitos identificados e abordados pela autora na pesquisa, extraídos de um estudo de casos múltiplos sobre o tema, apontaram a necessidade de aprendizagem informal entre uma organização e outra, além da comunicação efetiva, precedida de escuta ativa (LARENTIS *et al.*, 2018).

É possível, nessa dimensão, se referir aos *boundary spanners* como uma espécie de “elemento-chave de fronteira”, sendo essa uma das formas pelas quais a figura foi apresentada pela pesquisadora aos entrevistados.

Na área da saúde, a figura do *boundary spanner* já foi analisada no contexto hospitalar privado, em relação aos já mencionados *hindrance stressors*, e suas possíveis soluções (WANG, 2021), assim como no ambiente da saúde pública, com o objetivo de identificação de habilidades e competências relacionadas ao perfil, ressaltando-se o conhecimento relevante, experiência, e atributos pessoais (WILLIAMS, 2011); e ainda no estudo de agentes de saúde comunitários como *boundary spanners* no alcance a pessoas marginalizadas WALLACE, 2018).

3 METODOLOGIA

A escolha metodológica foi pela pesquisa qualitativa exploratória. A estratégia de preferência foi o estudo de caso único, conforme conceitos e procedimentos de Yin (YIN, 2015), com realização de quatro entrevistas semiestruturadas, análise documental e pesquisa em ambiente virtual, com destaque para as mídias sociais, de um hospital privado do Município de Ariquemes/RO. A organização teve sua gestão fortemente afetada pela pandemia, e os *boundary spanners* foram em geral muito atuantes no período, razão pela qual o hospital indicado é um caso a ter tal figura como objeto de estudo.

O roteiro das entrevistas foi elaborado pela pesquisadora, com auxílio do orientador. Para maior aprofundamento da pesquisa, em correlação com o referencial teórico, foram inseridas perguntas no Roteiro de Entrevista a respeito das dimensões de confiança, comprometimento e cooperação na análise da relação



interorganizacional em tempos de combate à pandemia, utilizando-se dos resultados encontrados por LARENTIS *et al.* (2018).

O conceito de *boundary spanner* utilizado no Roteiro de Entrevista também se baseou no conceito adotado por Fabiano Larentis (2018), visto que mais restrito à primeira dimensão de atuação da figura objeto de estudo, além de apresentar exemplos práticos e de fácil entendimento a pessoas leigas nesse tema.

As entrevistas foram gravadas em áudio em dispositivo móvel (celular), realizadas nas datas de 17/06/21, 18/06/21 e 19/06/21, todas no local de trabalho dos entrevistados. Foi apresentado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), colhidas as assinaturas respectivas, e garantido o anonimato aos participantes. Os cargos ocupados pelos entrevistados são: Diretoria Geral do hospital, Supervisão de compras, e Encarregado do setor de convênios, todas do hospital; além de uma farmacêutica, do laboratório. O laboratório é anexo ao hospital, e tem como proprietários o hospital e outros sócios, levando ambos o mesmo nome.

A esse respeito, segue tabela explicativa:

Quadro 01 – Informações básicas das entrevistas realizadas

INFORMAÇÕES BÁSICAS ENTREVISTAS						
Nº.	IDADE	SEXO	CARGO OCUPADO	TEMPO NO CARGO EXERCIDO	DATA ENREVISTA	DURAÇÃO ENTREVISTA
1	65 anos	F	Diretora Geral do Hospital	37 anos	17/06/2021	60 minutos
2	53 anos	F	Supervisora de compras	5 anos	18/06/2021	37 minutos
3	37 anos	F	Encarregada do setor de convênios	17 anos	18/06/2021	14 minutos
4	29 anos	F	Farmacêutica	5 anos	19/06/2021	38 minutos

Fonte: elaborado pelo autor.

A primeira entrevista foi da Diretora Geral. Essa entrevista permitiu um olhar geral sobre as relações do hospital com outras organizações, e já identificar três principais classes de *boundary spanners*, como será mais bem explicado na exposição dos resultados. Com os achados dessa primeira entrevista, foi possível direcionar com assertividade as próximas três entrevistas realizadas, com cada um dos setores identificados.

Em relação às mídias sociais, foi analisado o site, *instagram* e *facebook* do laboratório, assim como *facebook* do hospital. O hospital não mantém site ou *instagram* próprios.

Por fim, a análise documental teve por embasamento dados retirados de uma ação civil pública (sem segredo de justiça), impetrada contra vários hospitais e operadoras de planos de saúde do estado de Rondônia durante o período de



**Engajando ciência,
gestão e sociedade**

09 a 11 de novembro de 2021

XII CODS
COLÓQUIO ORGANIZAÇÕES,
DESENVOLVIMENTO & SUSTENTABILIDADE

PPAD
Programa de Pós-graduação em Administração

UNAMA
UNIVERSIDADE
DA AMAZÔNIA

ser
educacional

pandemia, em que foram cobradas medidas de ampliação de atendimento a casos de pacientes COVID-19, incluindo-se reforma de estrutura hospitalar, compra de respiradores, relatórios de fiscalização, dentre outras questões. Isso permitiu inferir algumas medidas de contingência tomadas no período em análise.

Além disso, foram analisados relatórios enviados pelo hospital a uma das operadoras de planos de saúde com que o hospital mantém convênio, sobre as medidas tomadas para garantia de atendimento aos beneficiários dos planos de saúde durante a pandemia. A documentação teve o acesso autorizado por um dos sócio proprietários do hospital.

A utilização de todas essas fontes permitiu a triangulação dos dados obtidos, de modo a conferir confiabilidade e validade aos resultados encontrados.

Foi realizada interpretação dos dados empíricos colhidos, através do entendimento do pesquisador sobre a visão dos participantes do fenômeno em análise. O principal objetivo é descobrir e interpretar os achados (MERRIAM, 2016, p. 25).

Não se permite generalização das conclusões obtidas.

Em relação ao tempo, o estudo foi transversal, posto que o objeto de estudo se constituiu de um período curto, relativo ao início da pandemia provocada pelo COVID-19, até a elaboração do trabalho.

Também foi realizada pesquisa de literatura com a utilização da base de artigos do *Google Scholar*, através da plataforma do programa denominado *Harzing's Publish or Perish*, com utilização dos termos *boundary spanner* e *covid* em uma primeira busca, com escassos resultados; *boundary spanner* e *health*, dentre outros. Para o embasamento teórico básico, foram utilizados artigos seminais sobre a figura dos *boundary spanners*, nacionais e internacionais, além de pesquisas empíricas relacionadas. Tendo em vista o já pequeno número de trabalhos disponíveis sobre o tema, não foi aplicada restrição quanto à qualificação CAPES das revistas.

Após a análise dos dados colhidos, através do procedimento de análise de conteúdo, foram apresentados os resultados. Em seguida temos a discussão e conclusão do trabalho.

4 RESULTADOS

A entrevista iniciou com a identificação de algumas informações básicas de qualificação do entrevistado (nome, idade, cargo ocupado, e tempo de serviço na organização), passando à identificação de sua função e atividades na organização, e em seguida à percepção do entrevistado de como o hospital e/ou laboratório se relaciona com outras organizações.

Em seguida, foi apresentado um conceito simplificado de *boundary spanner*, com foco na atuação interorganizacional, sem mencionar aspectos intraorganizacionais vinculados à figura. Apesar de duas das entrevistadas serem



XII CODS
COLÓQUIO ORGANIZAÇÕES,
DESENVOLVIMENTO & SUSTENTABILIDADE

Engajando ciência, gestão e sociedade

09 a 11 de novembro de 2021



formadas em Administração (Diretora Geral e Supervisora de compras), nenhuma delas conhecia o termo.

Esclarecido tal ponto, com alguma explicação adicional (fora do roteiro de entrevista), passou-se à análise de questões relacionadas, tais como: que funções são ocupadas por *boundary spanners* na organização, e como funciona o trabalho dessas pessoas; se o entrevistado se identifica com o conceito; traços de personalidade relacionados e, por fim; como a pandemia afetou a função dessas pessoas e o relacionamento entre o hospital e/ou laboratório e outras organizações.

As respostas apresentam a percepção do entrevistado a respeito das perguntas realizadas, de modo que não há unanimidade nos achados, mesmo que se trate de uma mesma organização.

Entretanto, foram encontradas similitudes nas respostas, principalmente nas questões relacionadas às características de um *boundary spanner*, o que foi muito vantajoso para a pesquisa, e permitiu traçar um provável perfil.

Com a entrevista à Diretora Geral do hospital, foi possível identificar três classes de *boundary spanners* no hospital (além da própria diretoria), quais sejam: 1. Setor de compras; 2. Setor de convênios; 3. Médicos (na compra de equipamentos); além de uma quarta junto ao laboratório de análises clínicas do hospital: 4. Responsáveis por parcerias com outros laboratórios (exames realizados fora do Município).

A primeira entrevistada se identificou com a figura do *boundary spanner*, especialmente em seu papel na intermediação de relacionamentos do hospital com fornecedores (compras), e ainda empresas responsáveis pela prestação de serviços contínuos ou frequentes (manutenção de refrigeração, equipamentos, reforma do prédio, e até mesmo clientes). A entrevistada intermedia mais uma série de relações, também no ambiente interno à organização.

Quanto às características consideradas mais importantes à figura do *boundary spanner*, a primeira entrevistada destacou a importância de saber se relacionar e ter equilíbrio psicológico para administrar as relações, bem como conhecimento da área. Os traços de personalidade predominantes seriam: a) seriedade, b) firmeza, c) não se deixar influenciar facilmente, e d) honestidade.

A partir da realização da primeira entrevista, foi definido que seria vantajoso à pesquisa entrevistar pessoas vinculadas às áreas identificadas como potenciais *boundary spanners*.

Foi então realizada a entrevista junto à Supervisora de compras, que se identificou fortemente com o conceito apresentado, especialmente por conta de sua atuação junto a distribuidores (destaque às compras de EPI's – fabricantes internacionais), indústrias farmacêuticas e varejo em geral. Sua função abrange a compra desde equipamentos cirúrgicos de alto custo, até itens de cozinha (alimentos, inclusive de feirantes), limpeza, insumos em geral e materiais para as reformas hospitalares.



Engajando ciência, gestão e sociedade

09 a 11 de novembro de 2021



O maior foco, entretanto, incide sobre o suprimento farmacêutico, que exige especial cuidado com gerenciamento de estoque. A esse respeito, é interessante apontar que, durante a realização da entrevista (cerca de 40 minutos), houve dez interrupções, desde enfermeiros para a retirada de insumos e medicamentos (almoxarifado controlado pela entrevistada), até um feirante buscando informação para a entrega de alimentos, dentre outros.

Quanto às características consideradas mais importantes à figura do *boundary spanner*, a segunda entrevistada destacou a facilidade natural com relacionamentos. Os traços de personalidade predominantes seriam: a) bom caráter, b) personalidade forte (não se deixar intimidar), c) simpatia, e d) equilíbrio/ serenidade.

A terceira entrevistada, por sua vez, Encarregada do setor de convênios, não se identificou muito com a função de *boundary spanner*, apesar de ser a responsável pelo relacionamento do hospital com nove operadoras de planos de saúde, além de escritório de contabilidade e empresa de consultoria em segurança do trabalho. Afirmou que reconhece a Diretora Geral do hospital como tendo essa função, e que ela lhe auxilia e conduz acerca das medidas a serem tomadas diante das organizações com que ela tem a responsabilidade de se relacionar. A entrevistada destacou sua dificuldade em lidar com pessoas, e que seu trabalho é um desafio diário.

A esse respeito, vale apontar que, na documentação do hospital analisada, nenhuma das duas notificações enviadas pelo hospital a uma das operadoras de planos de saúde conveniadas, com esclarecimentos sobre as medidas tomadas para garantia de atendimento aos beneficiários em período de pandemia, foram assinadas pela terceira entrevistada. Uma das notificações foi assinada pela Diretora Geral do hospital, e a outra por pessoa cuja função não foi possível identificar pela pesquisadora, o que confirma as informações prestadas pela terceira entrevistada.

Quanto às características consideradas mais importantes à figura do *boundary spanner*, a terceira entrevistada destacou a paciência. Os traços de personalidade predominantes seriam: a) paciência, b) ter “jogo de cintura”, c) saber ponderar cada situação, e d) segurança.

A quarta entrevistada, farmacêutica no laboratório do hospital, identificou-se fortemente com o conceito de *boundary spanner*. Ocorre que, no laboratório de análises clínicas em questão, não há um setor administrativo para tratar da relação com outras organizações (fornecedores e laboratórios de apoio), de modo que alguns dos técnicos acumulam tais funções. No caso, a entrevistada é a responsável pelas compras junto aos fornecedores, e dois técnicos (a entrevistada e mais um) dividem a relação com os laboratórios parceiros, especialmente grandes organizações de outros estados, que atendem laboratórios a nível nacional. Para tanto, existem contratos já firmados, o mais recente a cerca de 05 anos, de modo que o relacionamento é bastante estável.



**Engajando ciência,
gestão e sociedade**

09 a 11 de novembro de 2021

PPAD
Programa de Pós-graduação em Administração

UNAMA
UNIVERSIDADE
DA AMAZÔNIA

ser
educacional

Quanto às características consideradas mais importantes à figura do *boundary spanner*, a terceira entrevistada destacou a humildade, bom relacionamento, e aperfeiçoamento dos serviços prestados. Os traços de personalidade predominantes seriam a praticidade e agilidade.

A esse respeito, chegamos a um provável perfil de *boundary spanner*, quanto às suas características, especialmente no ambiente analisado:

Quadro 02 – Informações das entrevistas: perfil do *boundary spanner*

INFORMAÇÕES DAS ENTREVISTAS - PERFIL DO <i>BOUNDARY SPANNER</i>		
Nº	Considera mais relevante para a função de <i>boundary spanner</i>	Traços de personalidade predominantes nas pessoas que ocupam a função
1	Saber se relacionar e ter equilíbrio psicológico para administrar as relações + conhecimento da área	a) seriedade, b) firmeza, c) não se deixar influenciar facilmente, e d) honestidade
2	Facilidade natural com relacionamentos	a) bom caráter, b) personalidade forte (não se deixar intimidar), c) simpatia, e d) equilíbrio/ serenidade
3	Paciência	a) paciência, b) ter “jogo de cintura”, c) saber ponderar cada situação, e d) segurança
4	Humildade, bom relacionamento, e aperfeiçoamento dos serviços	a) praticidade; b) agilidade

Fonte: elaborado pelo autor.

Com base nos resultados apresentados, chegamos às características mais recorrentes identificadas pelos entrevistados, o que configura o provável perfil de um *boundary spanner* no contexto em estudo, quais sejam: 1) Saber se relacionar; 2) Não ser facilmente influenciável; 3) Ter equilíbrio; e 4) Outros; conforme ilustrado na figura a seguir:

Engajando ciência, gestão e sociedade

09 a 11 de novembro de 2021

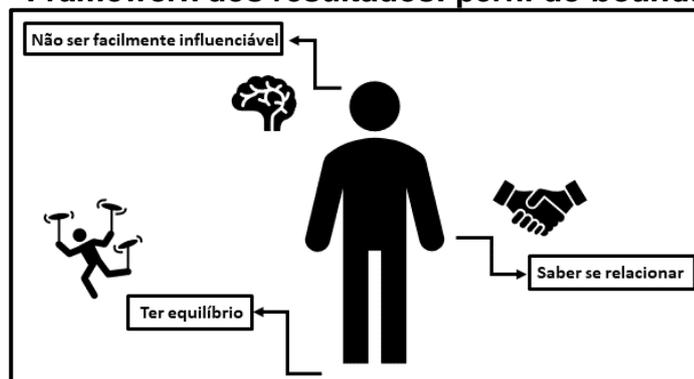
XII CODS
COLÓQUIO ORGANIZAÇÕES, DESENVOLVIMENTO & SUSTENTABILIDADE

PPAD
Programa de Pós-graduação em Administração

UNAMA
UNIVERSIDADE DA AMAZÔNIA

ser
educacional

Figura 01 – Framework dos resultados: perfil do *boundary spanner*



Fonte: elaborado pelo autor.

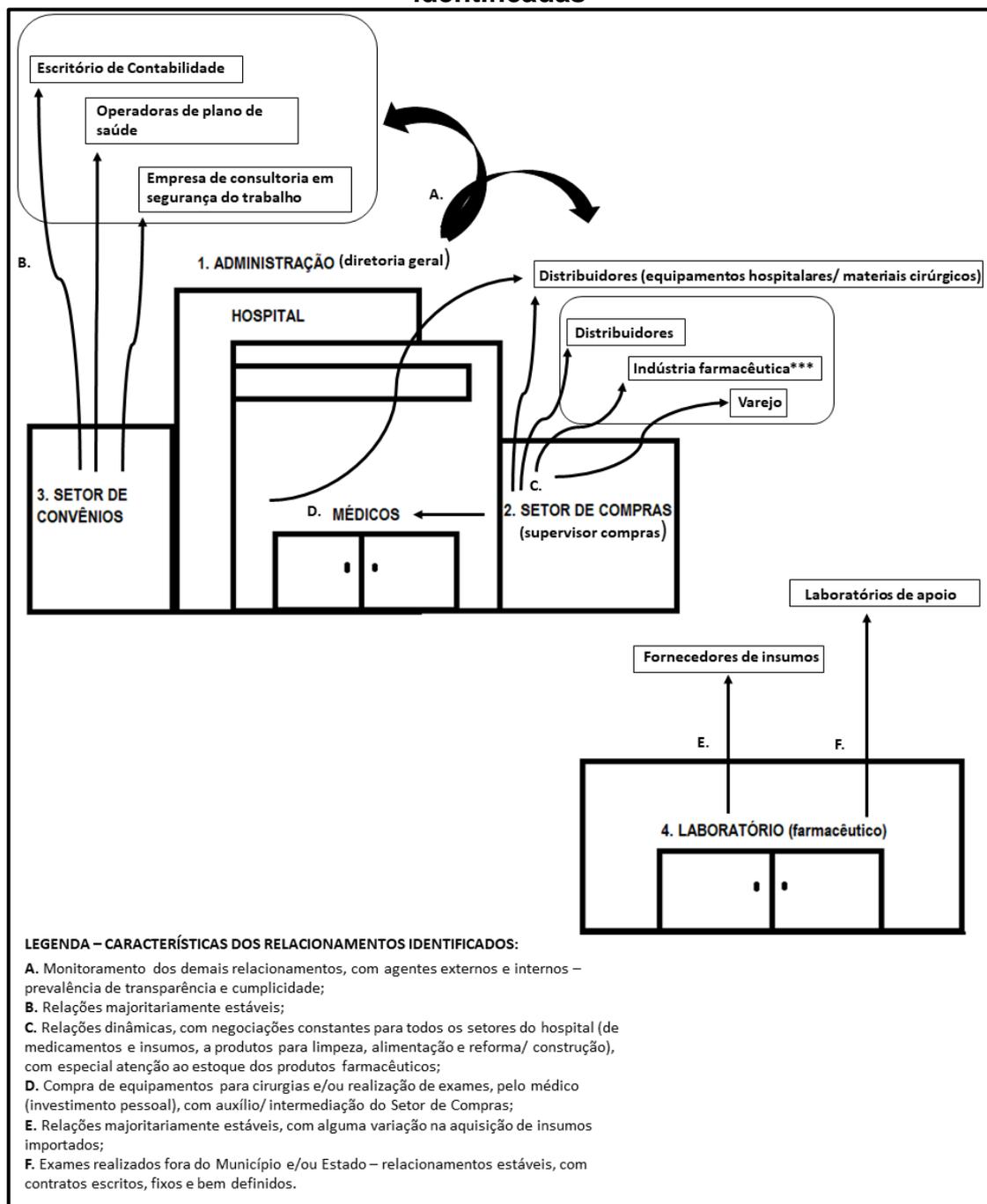
Esse foi um achado serendípico, ou seja, encontrado ao acaso, posto que não fazia parte do objetivo da pesquisa realizada (BJÖRNEBORN, 2017).

Destaca-se que predominou o entendimento, por parte dos entrevistados, que a característica consistente em “saber se relacionar” seria predominantemente natural à pessoa, e não adquirida. Com respeito a esse ponto, é interessante apontar que a terceira entrevistada, apesar de trabalhar há 17 anos no relacionamento com outras organizações, ainda se sente insegura nesse sentido, e afirma que está “aprendendo”.

Identificada a figura e características do *boundary spanner* na organização objeto do estudo, bem como a atuação de tais pessoas no relacionamento interorganizacional; passemos à análise do impacto sofrido nas relações já apontadas pelas mudanças ocorridas durante o período de combate à pandemia causada pelo vírus COVID-19 no Brasil.

Para melhor ilustração, segue um framework dos relacionamentos identificados, com posterior análise:

Figura 02 – Framework dos resultados: relações interorganizacionais identificadas



Fonte: elaborado pelo autor.



XII CODS
COLÓQUIO ORGANIZAÇÕES,
DESENVOLVIMENTO & SUSTENTABILIDADE

Engajando ciência, gestão e sociedade

09 a 11 de novembro de 2021



Das entrevistadas, três apontaram a existência de alterações significativas nas funções exercidas e/ou nas relações interorganizacionais como consequência da pandemia. A única entrevistada que respondeu que não houve alteração no relacionamento com outras organizações foi a Encarregada do setor de convênios. Segundo ela, houve apenas pequenas adaptações, visto que seu trabalho, em geral, já consistia em contatos primordialmente via e-mail, telefone ou sistema.

O único tipo de organização com que a terceira entrevistada (Encarregada do setor de convênios) se relaciona em nome da empresa, e que apontou adaptação no período, foi o de segurança do trabalho. A empresa responsável por prestar esse serviço ao hospital costumava fazer treinamentos presenciais com os colaboradores, que passaram a ser realizados em ambiente virtual, o que exigiu inovação tecnológica. No mais, a entrevistada não detectou mudanças ou dificuldades nas relações interorganizacionais.

Já as demais entrevistadas apontaram alterações significativas, representadas na figura que segue:

Quadro 03 – Informações das entrevistas: alterações no período da pandemia

INFORMAÇÕES ENTREVISTAS - ALTERAÇÕES NO PERÍODO DE PANDEMIA			
Nº	Houve alteração no relacionamento interorganizacional na pandemia?	Principais mudanças apontadas:	Houve alteração nas dimensões de confiança, comprometimento ou cooperação?
1	Sim	Em geral, maior cumplicidade entre o hospital e os fornecedores + dificuldade de contratação de mão de obra (alguns funcionários se demitiram para atender no setor público, outros ficaram doentes etc. – cerca de 80% do quadro de funcionários contraiu a doença).	Com fornecedores antigos não (maior cumplicidade) + Problema ocorrido com 01 fornecedor.
2	Sim	Poucas visitas de representantes comerciais e ausência de eventos + pequenas adaptações.	Com fornecedores "sérios" não (avisavam quando os insumos chegariam) + Problema ocorrido com 01 fornecedor (o mesmo indicado pela Entrevistada 01 - exigência de pagamento antecipado, acima do valor de mercado, e com contrato fechado por alguns meses - hospital não aceitou).
3	Não	Pequenas adaptações, nada significativo.	Não.



XII CODS
COLÓQUIO ORGANIZAÇÕES:
DESENVOLVIMENTO & SUSTENTABILIDADE

Engajando ciência, gestão e sociedade

09 a 11 de novembro de 2021





4	Sim	Dificuldade na compra de insumos importados para o teste toxicológico (caminhoneiros) + necessidade de mão de obra (alta demanda/horas extras) + notificações à vigilância sanitária dos resultados dos testes Covid-19 + criação de sala específica para coleta e análise de exames Covid-19.	Não. Pelo contrário, os fornecedores sempre tentavam diminuir o prazo de entrega do resultado dos exames. Apenas melhorias.
---	-----	--	---

Fonte: elaborado pelo autor.

Nota-se que houve um evidente *feedback* positivo quanto ao relacionamento com outras organizações no período de pandemia, salvo raras exceções.

Chama a atenção a resposta da Entrevistada 03, farmacêutica, a respeito do problema ocorrido com a falta de insumos para realização do teste toxicológico durante o período de pandemia. Ocorre que, em um momento ainda de grande impacto da pandemia no Brasil, em outubro/2020, foi promulgada a Lei nº. 14.071/20, que alterou o Código de Trânsito Brasileiro, e entrou em vigor em 12/04/21, passando a exigir a apresentação de exame toxicológico a cada 02 anos e meio, e não mais apenas a cada renovação da Carteira Nacional de Habilitação (BRASIL, 2020).

Como os insumos são importados, e houve alta do dólar, dentre outros fatores, os distribuidores estavam com dificuldades na realização da compra, e isso repercutiu na dificuldade para suprir a alta demanda do laboratório. Um ponto a ser destacado, por sua relação direta com o tema do artigo, é que, na falta de insumos, a Entrevistada 04 narrou que os laboratórios do município se auxiliam, com o empréstimo do material necessário, até a chegada de nova remessa, ainda que se trate de organizações concorrentes.

Já em relação aos insumos necessários à realização de exames para detecção do vírus Covid-19, não houve nenhum problema ou dificuldade, seja no processo de compra ou ainda no relacionamento com os laboratórios parceiros. Pelo contrário, apenas melhorias foram relatadas.

No contexto do hospital, as Entrevistadas 01 e 02 (Diretora Geral e Supervisora de compras) apontaram alguns desafios com novos fornecedores, em especial quanto à exigência de pagamento antecipado e desconfiança mútua. Entretanto, consistiu na minoria das negociações realizadas. Os reajustes de preço, por sua vez, foram constantes, chegando a até 100% de alta em apenas um mês no valor de EPI's (Equipamentos de Proteção Individual), o que o hospital procurava entender, desde que compatível com os valores de mercado.

Quando perguntada sobre como as dificuldades impactaram o trabalho das pessoas que exercem o papel dos chamados *boundary spanners*, a Entrevistada 01 respondeu que:



XII CODS
COLÓQUIO ORGANIZAÇÕES:
DESENVOLVIMENTO & SUSTENTABILIDADE

Engajando ciência, gestão e sociedade

09 a 11 de novembro de 2021




Acho que essas pessoas têm que estar preparadas para surpresas. O impacto não é muito bom, mas você tem que suportar [...]. Faz parte da função e você tem que buscar o equilíbrio. Não vou falar que é negativo não, eu vou falar, assim, que tudo isso vale para a gente crescer profissionalmente e até como pessoa. Torna o profissional mais preparado, eu penso.

Por fim, quando perguntada se as pessoas que exercem a função de *boundary spanner* no hospital lidaram bem com essa situação (pergunta fora do roteiro de entrevista), a Entrevistada 01 respondeu que:

Lidaram. Teve alguns momentinhos que a gente surtou, sabe... olha, até eu, todo esse tempo, teve um dia que falei 'olha, eu vou chorar, vou sair correndo, eu não vou suportar mais isso'... eu fiquei trabalhando em casa um mês, eu não aguentei e voltei... mas foram uns dias... Teve um dia, lembro bem... que não tinha leito na UTI, não tinha leito no isolamento, e o paciente esperando por um leito, e você sabendo que ele precisava, e você não podia fazer nada, nada, nada por ele. E não tinha leito em hospital nenhum aqui em Ariquemes. Então, nesses dias, nós surtamos. Muita gente aqui chorou, foi difícil. Mas, como eu te disse, eu acho que vai amadurecendo [...] e nós temos que aceitar. Nós não temos como mudar isso. Temos que procurar uma forma de contornar e de resolver as questões que aparecem. Então, o impacto acho que, de um lado, ele acaba se tornando positivo. Abala, mas acaba ele se torna positivo, porque faz você ter outros olhos para a realidade. Aquela "rotininha", que vinha tudo certo, tudo encaixado, quebrou. Então..., mas está bom, agora a gente já está acostumado.

Nota-se pelo conteúdo da resposta muita humanidade da parte dos funcionários do hospital, que passaram por momentos de angústia psicológica em virtude da falta de leitos a pacientes com COVID-19.

As maiores dificuldades enfrentadas no período, portanto, pelo hospital, disseram respeito a questões intraorganizacionais, especialmente as relacionadas a colaboradores (doença contraída, falta de mão de obra, demissões, necessidade de contratação etc.) e estrutura hospitalar (reformas, isolamento de leitos, dentre outros).

O relacionamento com outras organizações, mesmo que com falta de insumos e aumento de preços, não representou um grande problema ao hospital ou ao laboratório.

Em relação à pesquisa em ambiente virtual, em análise às mídias sociais do laboratório (*site*, *facebook* e *instagram*) e do hospital (*facebook* e *instagram*), notou-se que, em relação ao hospital, não há como avaliar diferença no padrão de postagens, visto que a mídia foi "estreada" em meados de 2020, em pleno período de pandemia. As postagens são institucionais e informativas, com frequência quase diária, e pouca menção ao Covid-19. O *facebook* repete o padrão apresentado no *instagram*.



Engajando ciência, gestão e sociedade

09 a 11 de novembro de 2021

XII CODS
COLÓQUIO ORGANIZAÇÕES,
DESENVOLVIMENTO & SUSTENTABILIDADE



Já em relação *instagram* do laboratório, houve várias menções sobre os testes para detecção de Covid-19 nas postagens, além do exame toxicológico, que gerou temporariamente alguns problemas, já relatados. Também se destaca postagens com apresentação de operadoras de planos de saúde conveniadas, e inclusive informativos de iniciativas governamentais, como o aplicativo Coronavírus-SUS. A frequência das postagens também é quase diária. O *facebook* apresenta postagens repetidas (em relação ao *instagram*), porém em frequência menor.

O site do laboratório, por sua vez, tem como maior utilidade a checagem de resultados de exames, mas também conta com um acesso exclusivo para médicos e operadoras de planos de saúde conveniadas.

As postagens do laboratório, avisando a chegada de testes, e informando dados relacionados com alta frequência, confirmam indiretamente o narrado pela Entrevistada 04, farmacêutica, a respeito da disponibilidade, ausência de problemas com compra de insumos, e bom relacionamento com fornecedores.

Por fim, na análise documental foram identificadas algumas notificações enviadas a uma das operadoras de planos de saúde conveniadas ao hospital, além de documentos parte de uma Ação Civil Pública, em que vários hospitais e operadoras de planos de saúde do Estado de Rondônia foram réus. A ação tinha como objetivo garantir preventivamente o atendimento à rede privada de pacientes com Covid-19, cobrando ações por parte de tais organizações, dentre as quais se destaca a criação de leitos UTI-COVID e a compra de respiradores.

Nos autos do processo judicial, dentre os documentos apresentados pelo hospital objeto do estudo de caso, destaca-se um contrato de locação de um pavimento do hospital para que outra empresa (com quadro societário distinto/mesclado) preste o atendimento em UTI's. Portanto, apesar de não mencionado nas entrevistas realizadas, o hospital está em constante relação com essa segunda empresa, que loca a única seção do prédio que conta com cuidados intensivos. Há sócios que são coproprietários de ambas as unidades, assim como o próprio hospital – pessoa jurídica.

No mais, os documentos apontaram a aquisição pelo hospital de ventilador pulmonar, para fins de atendimento a pacientes Covid-19. Apesar dos atritos, a ação judicial foi resolvida por meio de mediação entre as partes (acordo), com sentença homologatória.

Mais uma vez, nenhum problema relacional foi identificado entre as organizações partes no processo judicial, sendo o hospital, nesse caso, representado pelo seu advogado.

Em relação às notificações enviadas a uma das operadoras de planos de saúde conveniadas ao hospital, nota-se que houve um desencadeamento de cobranças, visto que a Agência Nacional de Saúde Suplementar – ANS realizou a cobrança das operadoras quanto às medidas tomadas para garantia de atendimento aos beneficiários e, por sua vez, a operadora em questão repassou a cobrança ao hospital,



visto que não dispõe de rede própria de atendimento. Ambos os documentos datam de início do ano de 2021.

O hospital, por sua vez, respondeu as solicitações, dentro do prazo estipulado pela operadora, com uma lista de medidas tomadas durante o período de pandemia, com ênfase intraorganizacional (aumento da oferta de leitos COVID, disponibilização de respirador no Pronto Atendimento e na internação, dentre outros). Em uma das notificações, o hospital menciona que avaliava transformar parte dos leitos de internação COVID em leitos de UTI COVID (semi-intensivos), estando no aguardo do posicionamento de fornecedores para aquisição de equipamentos e insumos. Informa ainda que manteria a operadora atualizada do andamento das negociações posto que, havendo a concretização do negócio, seria necessário nova contratação com a operadora, para oferta do tratamento aos seus beneficiários atendidos na instituição.

Nota-se, portanto, alta complexidade nas relações, visto que o desfecho de uma contratação depende diretamente do desfecho das tratativas em outra relação.

Também é possível inferir, pela documentação analisada, certo nível de transparência no compartilhamento de informações do hospital com outras organizações, de acordo com a necessidade, o que condiz com as características traçadas no perfil do *boundary spanner*.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do estudo foi alcançado, na medida em que foi identificada a figura e características do *boundary spanner* na organização objeto do estudo, inclusive com o apontamento de um provável perfil. Também foi identificada a atuação de tais pessoas no relacionamento interorganizacional, e bem assim o impacto sofrido nessas relações pelas mudanças ocorridas durante o período de combate à pandemia causada pelo vírus COVID-19 no Brasil.

Como principais contribuições, é possível mencionar o melhor entendimento do papel dos *boundary spanners* nas relações interorganizacionais, de um hospital para o ambiente externo (outras organizações) e, especialmente, como o período de pandemia afetou tais relacionamentos; além do estímulo à realização de mais pesquisas relacionadas ao tema em comento, pouco abordado pela literatura brasileira.

Como principais limitações, destaca-se que o estudo de caso foi único, com amostra por conveniência, de modo que seu resultado não pode ser generalizado. Outra limitação é o número de entrevistas que, apesar de acreditar-se que abarcou as principais áreas para o estudo pretendido, foi pequeno (apenas quatro entrevistas).

Para pesquisas futuras, recomenda-se o estudo de casos múltiplos de hospitais privados, para fins comparativos. Tanto hospitais com características semelhantes (grande número de internações e cirurgias em geral, inclusive emergências), quanto



hospitais cujo perfil difere (foco em atendimento clínico e cirurgias eletivas, como procedimentos estéticos).

Também se recomenda o estudo da figura do *boundary spanner* com foco em sua função intraorganizacional no ambiente hospitalar, tendo-se em vista que as entrevistas realizadas apontaram a existência de diversas complexidades nesse tema (apesar de não discutidas no presente trabalho, por fugir ao objetivo da pesquisa).

Outra sugestão é focar como as organizações ligadas à saúde lidaram com questões trabalhistas durante o período de pandemia, especialmente frente à necessidade de contratações as vezes por períodos muito curtos de tempo (uma ou duas semanas, por exemplo), devido à alta contaminação dos funcionários com Covid-19, limite legal de exigência de horas extras por parte do quadro de funcionários já existente, e o papel do governo frente a essa circunstância peculiar.

REFERÊNCIAS

BJÖRNEBORN, Lennart. Three key affordances for serendipity. **Journal of Documentation**, 2017. Disponível em: <<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JD-07-2016-0097/full/html>>. Acesso em: 27 jun. 2021.

BORGES, M. L.; MENEZES, V.; PATELLA, A. P. D.; MOURA, D. V.; SANTOS, C. H. O. dos; NOGUEIRA, R. N. D. A mídia na formação da agenda nas políticas públicas de saúde na pandemia da COVID-19. **Revista Práxis**. v. 2, p. 73–95, 2021. Disponível em: <<https://periodicos.feevale.br/seer/index.php/revistapraxis/article/view/2530>>. Acesso em: 11 jun. 2021.

BRASIL. **Lei nº. 14.071 de 13 de outubro de 2020**. Altera a Lei nº 9.503, de 23 de setembro de 1997 [...]. Brasília, DF. 2020. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/lei/l14071.htm>. Acesso em: 27 jun. 2021.

CRESWELL, J. **Investigação Qualitativa e Projeto de Pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens**. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2014.

FERGUSON, R.J.; PAULIN, M.; BERGERON, J. Contractual governance, relational governance, and the performance of interfirm service exchanges: The influence of boundary-spanner closeness. **JAMS**. v.33, p. 217, 2005. Disponível em: <<https://doi.org/10.1177/0092070304270729>>. Acesso em: 27 jun. 2021.



FIOCRUZ. **OMS anuncia novas nomenclaturas para variantes do SARS-CoV-2.** 08 jun. 2021. Disponível em: <<https://www.bio.fiocruz.br/index.php/br/noticias/2421-oms-anuncia-novas-nomenclaturas-para-variantes-do-sars-cov-2>>. Acesso em: 21 jul. 2021.

GRAY, David E. **A pesquisa no mundo Real.** Porto alegre: Penso, 2012.

HARAKI, Cristianne A. C. Estratégias adotadas na América do Sul para a gestão da infodemia da COVID-19. **Revista Panamericana de Salud Pública.** v. 45, 2021. Disponível em: <<https://doi.org/10.26633/RPSP.2021.43>>. Acesso em: 23 jun. 2021.

LARENTIS, Fabiano; ANTONELLO, Claudia S.; SLONGO, Luiz A. Cultura organizacional e marketing de relacionamento: uma perspectiva interorganizacional. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios – RBGN.** v.20, n. 1, p. 37-56. São Paulo: jan-mar. 2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.7819/rbgn.v20i1.3688>>. Acesso em: 02 abr. 2021.

LOVARI, Alessandro; VALENTINI, Chiara. (2020). Public Sector Communication and Social Media. In. Vilma, LUOMA-AHO; Maria-José, CANEL (Eds.). **The Handbook of Public Sector Communication.** Disponível em: <<https://doi.org/10.1002/9781119263203.ch21>>. Acesso em: 22 jun. 2021.

LIU, Jie; HAO, Jingyu; SHI, Zhenwu; et al. Building the COVID-19 Collaborative Emergency Network: a case study of COVID-19 outbreak in Hubei Province, China. **Nat Hazards.** v.104, p. 2687–2717, 2020. Disponível em: <<https://doi.org/10.1007/s11069-020-04379-w>>. Acesso em: 24 jul. 2021.

MEDEIROS, Marlene. PAES, Diego C. Alves de; ASSUNÇÃO, Marcus V. D. de; MOREIRA, Lycia N. R. M; PAIVA, Izabelle V. L. Impactos da tomada de decisão antecipada no controle da pandemia da COVID-19. **Research, Society and Development.** v. 9, n. 8, 2020. Disponível em: <<http://www.ub.edu/obipd/wp-content/uploads/2020/07/society-and-development.pdf>>. Acesso em: 11 jun. 2021.

MERRIAM, S. B.; TISDELL, E. J. **Qualitative Research: a guide to design and implementation.** 4 ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2016.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. **BRASIL #Pátriavacinada.** 2021a. Disponível em: <<https://covid.saude.gov.br/>>. Acesso em: 21 jul. 2021.



MINISTÉRIO DA SAÚDE. **COVID-19 no Brasil**. 2021b. Disponível em: <https://qsprod.saude.gov.br/extensions/covid-19_html/covid-19_html.html>. Acesso em: 21 jul. 2021.

PAIVA JR., F. G. De; LEÃO, A. L.M.de S.; MELLO, S. C.B. de. Validade e Confiabilidade na Pesquisa Qualitativa em Administração. **Revista ciência de Administração**, v. 13, n. 31, p. 190-209, set/dez/2011. DOI: <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2011v13n31p190>. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2011v13n31p190>>. Acesso em: 21 marc. 2021.

RITCHIE, Hannah; ORTIZ-OSPINA, Esteban; BELTEKIAN, Diana; et al. **Coronavirus Pandemic: COVID-19**. 2021. Disponível em: <https://ourworldindata.org/covid-vaccinations?country=OWID_WRL>. Acesso em: 21 jul. 2021.

SAUNDERS, M.; LEWIS, P.; THORNHILL, A. **Research Methods for Business Students**. 7. ed, rev, Essex. England: Pearson, 2016.

WALLACE, C.; FARMER, J.; MCCOSKER, A. Community boundary spanners as an addition to the health workforce to reach marginalised people: a scoping review of the literature. **Hum Resour Health**, v. 16, 2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.1186/s12960-018-0310-z>>. Acesso em: 25 jul. 2021.

WANG, Jiaxin S.; FU, Xiaoxiao; WANG, Youcheng. Can “bad” stressors spark “good” behaviors in frontline employees? Incorporating motivation and emotion. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 33, n. 1, p. 101-124, 2021. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2020-0519>>. Acesso em: 27 jun. 2021.

WHO. **Timeline: WHO’s COVID-19 response**. Disponível em: <<https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/interactive-timeline>>. Acesso em: 11 jun. 2021.

WILLIAMS, Paul. The competente boundary spanners. **Public Administration**, v. 80, n. 1, p. 103-124, jan. 2002. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1111/1467-9299.00296>>. Acesso em: 27 jun. 2021.

WILLIAMS, Paul. The life and times of the boundary spanner. **Journal of Integrated Care**. v. 19, 3. ed, p.26–33, 2011. Disponível em: <[doi:10.1108/14769011111148140](https://doi.org/10.1108/14769011111148140)>. Acesso em: 25 jul. 2021.



XII CODS
COLÓQUIO ORGANIZAÇÕES
DESENVOLVIMENTO & SUSTENTABILIDADE

**Engajando ciência,
gestão e sociedade**

09 a 11 de novembro de 2021



YAZAN, B. Three Approaches to Case Study Methods in Education: Yin, Merriam, and Stake. **The Qualitative Report**, v. 20, n. 2, p. 134-152, 2015. Disponível em: <<http://www.nova.edu/ssss/QR/QR20/2/yazan1.pdf>>. Acesso em: 27 fev. 2021.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e métodos**. Bookman editora, 2015.