

Relato de Caso

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS COORDENADORES DOS SETORES DE UM HOSPITAL PARTICULAR: UM ESTUDO DE CASO EM JUAZEIRO DO NORTE/CE

Maria Paula Silvestre Campelo (1)
Pollyanna Nayara Belém Leite (2)

Resumo

O presente estudo busca impulsionar os leitores a algumas reflexões quanto aos fatores de eficácia no processo organizacional, com ênfase na avaliação de desempenho, liderança e motivação nas organizações. Levando-se em consideração a competitividade no mercado de trabalho que exige maior empenho por parte de todos que integram uma empresa. Como metodologia para a concretização deste estudo, foi realizada uma pesquisa bibliográfica e de campo, sendo esta última realizada através de aplicação de um questionário em um hospital particular de Juazeiro do Norte- CE.

Palavras-Chave: Avaliação, Desempenho, Motivação, Liderança.

Introdução

O foco primeiro do estudo foi avaliar o desempenho dos coordenadores dos setores de um Hospital Particular de Juazeiro do Norte – CE, através da avaliação do clima organizacional realizada com base em uma pesquisa de campo. Para isso, utilizaram-se ferramentas de eficácia nas organizações e setores de trabalho, levando-se em consideração os seguintes pontos: avaliação de desempenho, liderança e motivação para o trabalho, tendo em vista que o sucesso é uma consequência atrelada fundamentalmente aos Recursos Humanos, que perpassa pelas questões: liderança e motivação.

Os Recursos Humanos constituem-se um dos aspectos mais significativos dentro de uma organização, pois empresas equipadas e com instalações luxuosas, mas sem o atendimento ou o serviço prestado de qualidade não se mantêm no topo.

Diante disso, observa-se que o profissional motivado desempenhará melhor sua função, visando ter competências técnicas e comportamentais, estando atualizado com as inovações do

mercado de trabalho e fatores que possam contribuir para o fortalecimento do bom atendimento. Enfatizando que o referido estado de espírito deve ser característica marcante do administrador, pois o mesmo como líder não pode em hipótese alguma cultivar a desmotivação, pois suas atitudes devem estar em consonância com o que prega.

Por essa razão, a avaliação de desempenho deve acontecer periodicamente e deve abranger todos que integram a organização, pois a mesma pode diagnosticar conflitos preeminentes e indicar os pontos que necessitam de melhorias no contexto de questões como avaliação individual e coletiva, bem como proporcionar redirecionamentos de ações para fortalecimento dos pontos positivos e erradicação dos pontos negativos. Este aspecto deve ser encarado por todos como um fator de eficácia nas organizações.

Avaliação de Desempenho

Segundo Chiavenato (2008, p. 240) avaliação de desempenho é o processo que mensura a atuação, competência e desempenho do funcionário, bem como o processo de revisão das práticas no trabalho ora desenvolvido e metas atingidas. É uma espécie de feedback, por indicar os GAP's (diferença entre o objetivo esperado e o resultado atingido) proporcionando assim uma visualização clara das fraquezas e forças organizacionais.

É importante destacar que as pessoas necessitam receber retroação a respeito do seu desempenho, pois o conhecimento de sua atuação contribuirá para o fortalecimento das ações exitosas e redirecionamento das ações que necessitam de melhoramentos. Tal situação mostra o potencial das organizações e de todos que a integram.

De acordo com Chiavenato (2008, p. 241) “a avaliação do desempenho proporciona um julgamento sistemático para fundamentar aumentos salariais, transferências e promoções, até mesmo demissões.” Através desse processo realizam-se inúmeras questões, como o feedback entre organização e o funcionário. Detecta-se o sucesso ou não, no que se refere à missão da organização está atrelado à atuação dos funcionários. É importante destacar que esse tipo de avaliação acontece de forma predominante no cotidiano das pessoas, sendo dessa forma amplamente utilizada pelos gerentes.

O processo avaliativo deve ser entendido como passos para a melhoria da qualidade das ações no setor de trabalho. Dentre os principais fatores que afetam o desempenho no cargo pode-se destacar: Valor das recompensas, habilidades pessoais, percepção de que as recompensas dependem do esforço, percepção da própria atuação.

São pontos fracos do processo de avaliação do desempenho: Quando a ênfase do processo repousa mais sobre o preenchimento de formulários do que sobre a avaliação crítica e objetiva do desempenho. Quando as pessoas avaliadas percebem o processo como injusto ou tendencioso. A iniquidade prejudica profundamente o

processo de avaliação. Quando os comentários desfavoráveis do avaliador conduzem a uma reação negativa do avaliado. Quando a avaliação é inócua, isto é, quando está baseada em fatores de avaliação que não conduzem a nada e não agregam valor a ninguém. (CHIAVENATO, 2008, p.245).

Torna-se, portanto fundamental uma avaliação de desempenho para a melhoria da qualidade dos trabalhos desenvolvidos nas organizações. Entretanto, um dos fatores importantes é a gestão de pessoas, que deve ser exercido por pessoas motivadas, aptas a realizar avaliações, abertas às críticas e conscientes de que o sucesso é resultado da participação coletiva tendo como norte as metas organizacionais.

De acordo com Chiavenato (2008, p. 37) "a gestão de pessoas é um conjunto integrado de processos dinâmicos e interativos." São seis os processos básicos de gestão de pessoas. O processo de agregar pessoas, ou seja, o que inclui pessoas nas organizações. O de aplicar pessoas que inclui desenho organizacional, desenho de cargos, análises e descrição de cargos. Como processo básico é mencionado ainda o de recompensar pessoas. Já o processo de desenvolver pessoas é utilizado para capacitar e incrementar o desenvolvimento pessoal e profissional. O autor enfatiza ainda o processo de manter pessoas bem como o de monitorá-las.

Atualmente vem ocorrendo inúmeras e rápidas mudanças sociais que exigem inadiáveis as adaptações nos vários níveis das instituições e dos profissionais que desempenham suas funções dentro da empresa.

Liderança

A fundamental questão da gestão de pessoas é a liderança. Segundo Maxwell (2008, p. 13) liderança não é uma habilidade fácil de ser desenvolvida, requer muito mais dedicação das pessoas que desejam adquiri-la e é bastante complexa, sendo a disposição de assumir riscos, desejo de fazer diferença, assumir responsabilidades, enxergar as possibilidades de uma situação enquanto outros só conseguem ver as dificuldades, bem como a capacidade de subjugar o ego em benefício do melhor, entre outras questões requisitos que devem compor a personalidade de um líder.

Maxwell (2008, p.13) cita: "Quem chega ao topo sozinho fez alguma coisa errada no caminho", Cabe, portanto ao gestor, possuir habilidades e competências no tocante ao gerenciar pessoas.

Ele afirma que poucos líderes alcançam o sucesso sem o trabalho de muita gente. O sucesso de um líder é consequência de um trabalho coletivo.

Um aspecto considerado negativo consiste na prática da derrubada dos adversários, devendo-se, portanto harmonizar-se estendendo a mão a essas pessoas. "Os bons líderes levam outros consigo para o topo" (MAXWELL, 2008, p.18).

Chegar ao topo é fundamental quando se deseja levar os outros consigo. Conforme o autor, os bons líderes são verdadeiros guias, conhecem o território, pois já fizeram o percurso e fazem o que podem para tornar o passeio agradável e proveitoso para os colaboradores.

Falar das qualidades essenciais dos líderes leva a reflexões quanto às questões da personalidade e caráter da liderança.

De acordo com Hunter (2004, p. 15) “chegando-se à conclusão de que se estar longe demais do colaborador, seja por força do acaso ou de modo intencional, então está na hora de haver mudança, haverá riscos, podendo magoar ou ser magoado.” Mas, para quem deseja de fato, exercer a melhor liderança possível, não há alternativa. Diante do exposto é importante levar em consideração algumas questões.

Para Maxwell (2008, p. 7) o foco não é o cargo e sim a liderança. O cargo tem sua relevância, mas os relacionamentos são mais importantes. Aquele que a considera de um ponto de vista relacional nunca ficará sozinho. Fique atento tanto aos fracassos quanto aos aspectos negativos do sucesso: Assim como o fracasso, o sucesso pode ser bem perigoso. Sempre que alguém passa a se considerar “um sucesso”, começa a se apartar das outras pessoas que classifica como “menos bem-sucedida”. Compreenda que o negócio se baseia em relacionamentos.

No que se refere à Gestão dos Recursos Humanos é importante que se tenha habilidades para administrar os conflitos nas organizações, os quais devem ser contornados pelo negociador de forma a causar o menor dano possível.

Ao líder cabe na prática de suas funções, ter competência para conduzir toda sua equipe tendo a consciência de que não se atinge objetivo sozinho, fundamentado apenas na diretriz de sua própria concepção, e sim no esforço coletivo desenvolvido a partir do estímulo direcionado pelo agente responsável por influenciar os envolvidos no alcance das metas.

O profissional com perfil individualista nunca será um líder, causado-se assim muitos conflitos levando-se em consideração as diferentes opiniões dentro de uma empresa, e que entre as pessoas que a compõe são muitas com competências, interesses e capacidades diferentes, mas que estão inseridas no mesmo processo, além de trabalharem em torno de um mesmo foco.

Motivação para o Trabalho

A motivação é fundamental para o alcance dos objetivos no trabalho, pois impulsiona o desempenho das funções de todos que integram uma organização com maior credibilidade, determinação e conseqüentemente o alcance dos objetivos propostos.

A motivação tem influencia importante no comportamento das pessoas e facilita uma situação de melhora na administração da vida emocional.” Com uma ação imediata e precisa a motivação age positivamente, nos encorajando a atitudes pré – estabelecidas pelo nosso inconsciente que vem à tona, e nela encontramos o equilíbrio entre o querer e o agir (BERGAMINI, 1997, p. 68).

Além disso, para Blanchard (1986, p. 75) “É a motivação que provoca e mantém as atividades, e determina a orientação geral do comportamento das pessoas. A motivação é mola propulsora da ação”. Com base nessas afirmativas ressalta-se que por mais difícil que seja exercer uma profissão, seja nos aspectos técnicos e ou burocráticos, o indivíduo estando motivado com certeza o trabalho trará frutos positivos. Sendo assim, destaca-se que:

Motivação é um estado interno que impulsiona ativa ou movimenta, e que dirige ou canaliza o comportamento no sentido de metas. Em outras palavras, motivação é um termo genérico que se aplica a toda classe de impulsos, desejos, necessidades, vontades e forças semelhantes (KOONTZ, 1987, p. 112,113).

A área de gestão de pessoas é fator fundamental no tocante ao desenvolvimento das organizações, pois o capital humano-intelectual viabiliza o sucesso das empresas através de uma postura que valoriza e potencializa os ativos intangíveis das organizações.

Interessa destacar que o ambiente empresarial passa por mudanças tecnológicas acompanhadas de desafios os quais impulsionam as empresas a adotar uma nova postura relacionada a conceitos e formas de administração para garantir sobrevivência diante da competitividade predominante no mundo atual.

Vive-se numa sociedade que tem como prioridade o conhecimento, onde as habilidades e competências das pessoas são vistas como fatores competitivos no mercado globalizado. Onde o trabalhador participa ativamente do processo de desenvolvimento da empresa e tem aspirações de crescimento dentro da própria empresa. Para isso, busca obter mais conhecimento técnico e mais experiência na área de trabalho visando ser reconhecido e conseqüentemente promovido.

Segundo Chiavenato (2004, p.29) “As pessoas constituem o mais importante ativo das organizações”. Nesta perspectiva, as organizações que buscam alcançar resultados positivos e atingir sua missão institucional deverão ter o olhar direcionado para uma gestão voltada para a valorização do profissional, de suas habilidades e competências.

As organizações têm que estar comprometidas com as pessoas, mostrando-lhes sua principal necessidade. Elas “necessitam adotar posturas mais flexíveis com relação às concepções sobre poder e influência, o que implica a adoção de estratégias compatíveis com o envolvimento e o engajamento dos trabalhadores, possibilitando a valorização do potencial humano.” (KANAAANE, 1999, p.25).

É importante que a organização busque em sua prática investir na autoestima do funcionário, e a autoestima começa quando encaram-se as emoções com honestidade, por exemplo: como se

imagina perante os outros, tal fato diz como se sente em relação a si mesmo. É importante destacar que tais características sejam inerentes ao líder ou gerente.

Dentre as atitudes atinentes a autoestima destaca-se: o amor-próprio, a certeza de que somos imperfeitos, mas não impede que acredite no meu potencial. Estabeleça os objetivos de vida, transforme-os naquilo que pensou, relacione-se bem com os outros e acima de tudo exercite a capacidade de mudança.

Metodologia

A aplicação da metodologia científica tem sua relevância em virtude da promoção de um caminho lógico e, bem como nortear o percurso teórico e científico necessário à realização de estudos promissores e com responsabilização dos resultados. O estudo em análise tem caráter descritivo com natureza quantitativa e qualitativa. É importante destacar que a relevância do tema nos mostra a necessidade de ampliação de conhecimento.

“(…) São finalidades de uma pesquisa exploratória, sobretudo quando bibliográfica, proporcionar maiores informações sobre determinado assunto; facilitar a delimitação de um tema de trabalho; definir os objetivos ou formular as hipóteses de uma pesquisa ou descobrir novo tipo de enfoque para o trabalho que se tem em mente”. (ANDRADE, 2001, p.124)

Como metodologia, buscou-se fundamentar com dados bibliográficos específicos, inserindo-se como instrumentos de coleta de informações livros, sites e artigos. Bem como, uma pesquisa de campo, utilizando-se para a coleta de dados a aplicação de um questionário com perguntas abordando variáveis como gestão, trabalho em equipe, comunicação, competência, reconhecimento e valorização. Questionamentos esses, direcionados a todos envolvidos no processo, tendo como critério de escolha abordar o maior número possível de funcionários.

A pesquisa realizou-se junto aos funcionários de seis setores, nos três turnos de um hospital particular referência em traumatologia no município de Juazeiro do Norte, Região do Cariri, Ceará, em outubro de 2011.

A população de estudo constitui-se dos funcionários com funções, idades, níveis de instrução diversificados. Num percentual de 67% participantes contra 33% não participantes, ou seja, 28 pessoas responderam ao questionário sendo a amostra total. A empresa conta com um quadro de 54 funcionários.

A seleção dos participantes teve como critério de inclusão: abranger o número máximo de funcionários possível independente de tempo de serviço, grau de escolaridade, sexo, etc.

Para a obtenção dos resultados aplicou-se um questionário com perguntas objetivas, análise bibliográfica e observação dos setores, visando à obtenção dos dados colhidos através de questionamentos de ordem objetiva, efetivando a sustentabilidade e validação do estudo direcionado ao tema proposto.

Posterior às leituras análises dos resultados obtidos, a organização dos dados coletados são condensados e retratados em gráficos para uma melhor compreensão do quadro situacional vigente da organização pesquisada.

A pesquisa obedecerá a todas as recomendações advindas da Resolução 196/96 do Conselho Nacional de Saúde, referente a estudos envolvendo seres humanos, bem como o Código de Ética. Resolução esta que respalda a fonte de pesquisa como sujeito gerador de conhecimento científico dentro dos cernes da bioética, tanto sob a ótica do indivíduo quanto às coletividades (BRASIL, 1996).

História do Hospital

Fundado em 1973, pelo Dr. Alberto Leite Teixeira, em 1984, quatro médicos adquiriram com muitos esforços e sucessivas ampliações o Hospital em estudo, formou-se o que hoje vemos como um dos hospitais mais bem sucedidos da região do Cariri.

A cada ano, o Hospital complementa seu corpo clínico com novas especialidades. Está a caminho dos seus 28 anos de existência e busca oferecer atendimento com segurança e qualidade. Além de internações, cirurgias, atendimentos ambulatoriais, o hospital oferece um centro de diagnóstico por imagem, realiza atendimento de alta complexidade em ortopedia/traumatologia.

No Centro Cirúrgico são realizadas cirurgias de médio, pequeno e grande porte. Atua também como Hospital Escola, oferecendo estágio a alunos da Faculdade Leão Sampaio e FJN. Tem aproximadamente 54 funcionários contratados e corpo clínico com aproximadamente 20 médicos prestadores de serviços em diversas especializações.

Por ser uma empresa visionária, tem como cultura definida a satisfação do cliente interno. Dados esses, evidenciados em estudos bibliográficos que 52% dos colaboradores trabalham na empresa de 10 a 27 anos.

Análise e Discussão dos Dados

Posterior aos estudos de cunho bibliográfico realizou-se um estudo de caso junto aos funcionários da organização selecionada, na cidade de Juazeiro do Norte – CE. Dos 54 colaboradores,

distribuídos em 8 setores, apenas 6 setores têm coordenadores direto, onde 42 funcionários são do nível operacional, desses 28 responderam ao questionário. Não houve dificuldades na obtenção dos resultados obtendo-se os seguintes resultados.

A Tabela 1, abaixo, apresenta os dados referentes aos questionamentos sobre comunicação. Inicialmente foi questionado como os colaboradores recebem as orientações gerais pelo coordenador do serviço, onde obteve-se os seguintes comentários:

Tabela 1- Comunicação (Orientações claras e objetivas)

Setores	Sempre	Raramente	Nunca
Radiologia	25	50	25
Centro Cirúrgico	40	60	0
Postos de Enfermagem	75	25	0
Serviços Gerais	100	0	0
Recepção	100	0	0
Nutrição	100	0	0
Total	%	%	%

FONTE: Pesquisa Direta, 2011

Os resultados obtidos apresentam que 100% dos funcionários dos setores de Nutrição, Serviços Gerais e Recepção recebem orientações claras e objetivas dos coordenadores. No Centro Cirúrgico 60% raramente recebem orientações sobre os procedimentos a serem adotados, o que é um dado alarmante em virtude de se tratar de uma atividade onde um erro pode causar um dano irreparável, apenas 25% dos participantes do serviço de radiologia responderam que nunca recebem informações e nos Postos 25% declararam que raramente as informações não são claras e objetivas.

Segundo Chiavenato (2008, p.75), “as pessoas não vivem isoladas nem são autos suficientes. Elas se relacionam continuamente com outras pessoas ou com seus ambientes por meio da comunicação”. Mais do que uma troca de idéias, a comunicação tem a função de manter a mente humana em atividade e, é por meio da comunicação que conhecimentos são repassados, que sentimentos são entendidos e objetivos podem ser alcançados. Já em relação ao segundo questionamento, perguntou-se como os colaboradores sentem-se para dialogar com seu coordenador. Os dados obtidos foram os seguintes:

Tabela 2 Comunicação (Diálogo com o Coordenador)

Setores	Sempre	Raramente	Nunca
Radiologia	50	50	0
Centro Cirúrgico	40	40	20
Postos de Enfermagem	50	25	25
Serviços Gerais	80	0	20
Recepção	75	0	25
Nutrição	75	0	25
Total	%	%	%

FONTE: Pesquisa Direta, 2011

Percebe-se que em relação a esse questionamento que os resultados são diversos como apresenta a tabela acima. Verificou-se que na pesquisa voltada ao diálogo com o coordenador que 80% dos funcionários do Setor de Serviços Gerais afirmam haver boa comunicação e troca de informações com seu coordenador, ao passo que 20% dos colaboradores do Centro Cirúrgico e Serviços Gerais não possuem um diálogo direto e constante com seu coordenador. Pode-se observar que mais uma vez os funcionários do Centro Cirúrgico demonstraram insatisfação com seu coordenador.

A tabela 3, abaixo, conforme pesquisa, indagou-se sobre o reconhecimento pelo trabalho realizado.

Tabela 3- Reconhecimento (Trabalhos Realizados)

Setores	Sempre	Raramente	Nunca
Radiologia	25	75	0
Centro Cirúrgico	20	0	80
Postos de Enfermagem	75	0	25
Serviços Gerais	60	20	20
Recepção	25	50	25
Nutrição	100	0	0
Total	%	%	%

FONTE: Pesquisa Direta, 2011.

Obteve-se os seguintes resultados, grande parte dos colaboradores dos setores afirmou não haver reconhecimento dos trabalhos realizados, com maior ênfase no setor do Centro Cirúrgico 80% deles encontram-se insatisfeitos quanto ao reconhecimento de seu trabalho, enquanto no setor de Nutrição 100% encontram-se satisfeitos quanto ao reconhecimento de seu trabalho.

Para Chiavenato (2008, p. 33) “a valorização do trabalho e o reconhecimento do sucesso são também essenciais para as pessoas, pois não é só com o bolso cheio que as pessoas ficam felizes, elogios e incentivos são sempre bem vindos.”

Tabela 4 Reconhecimento (Trabalhos Realizados)

Setores	Sempre	Raramente	Nunca
Radiologia	50	25	25
Centro Cirúrgico	20	0	80
Postos de Enfermagem	0	0	100
Serviços Gerais	60	40	0
Recepção	25	0	75
Nutrição	75	0	25
Total	%	%	%

FONTE: Pesquisa Direta, 2011

Indagados se o coordenador avalia os trabalhos realizados de forma justa, o maior índice de insatisfação foi dos Postos de Enfermagem com 100%, em contra partida os colaboradores do Setor de Nutrição encontram-se satisfeitos com o reconhecimento de suas atividades por parte do coordenador. No Setor de Recepção 75% acham que nunca são reconhecidos o que acarreta para o cliente ter que ser atendido por um profissional insatisfeito e que não percebe que seu trabalho é importante para a empresa, pois um cliente satisfeito sempre volta e indica a empresa para outras pessoas. No Centro Cirúrgico o fato de 80% dos funcionários estarem insatisfeitos por nunca ter seu trabalho reconhecido pode levar a desmotivação e conflitos, pois o estresse desse setor é constante e as diferenças entre os profissionais são notórias.

De acordo com Chiavenato (2008, p. 33) “reconhecer um trabalho realizado acima das expectativas, imediatamente após a sua realização tende a encorajar a sua repetição”. As tabelas 8.3, abaixo, apresentam o questionamento sobre o incentivo do trabalho em equipe.

Tabela 5 - Trabalho em Equipe (Opiniões divergentes são debatidas)

Setores	Sempre	Raramente	Nunca
Radiologia	50	0	50
Centro Cirúrgico	20	20	60
Postos de Enfermagem	75	0	25
Serviços Gerais	40	20	40
Recepção	50	25	25
Nutrição	75	0	25
Total	%	%	%

FONTE: Pesquisa Direta, 2011

No gráfico acima, verifica-se que 60% dos funcionários do Setor do Centro Cirúrgico afirmaram que os pontos divergentes nunca são debatidos, enquanto que os Setores de Postos e Nutrição enfatizam que 75% estão satisfeitos em debater seus pontos de vista.

Site www.administradores.com (25/11/11 às 23 horas) “Aprendemos muito ouvindo nossos colaboradores porque, afinal, sabedoria não é exclusividade da diretoria”.

Tabela 6-Trabalho em Equipe (Participação das decisões)

Setores	Sempre	Raramente	Nunca
Radiologia	50	0	50
Centro Cirúrgico	0	0	100
Postos de Enfermagem	75	0	25
Serviços Gerais	40	40	20
Recepção	50	25	25
Nutrição	50	25	25
Total	%	%	%

FONTE: Pesquisa Direta, 2011

O Setor do Centro Cirúrgico apresenta resultado mais crítico, onde 100% dos colaboradores afirmaram nunca participarem das decisões que afetam o seu trabalho, enquanto 75% dos funcionários dos Postos de enfermagem disseram que sempre participam das decisões com o coordenador.

A tabela 7, abaixo, discorrem sobre a variável liderança, onde se questionou a receptividade a sugestões de mudança e qualidade do coordenador.

Tabela 7 – Liderança (Receptivo a questões de mudanças)

Setores	Sempre	Raramente	Nunca
Radiologia	50	0	50
Centro Cirúrgico	20	20	60
Postos de Enfermagem	50	50	0
Serviços Gerais	80	20	0
Recepção	50	25	25
Nutrição	75	0	25
Total	%	%	%

FONTE: Pesquisa Direta, 2011

Nota-se que 80% dos colaboradores do Setor de Serviços Gerais acham que a sua coordenadora é receptiva a sugestões de mudança, no Setor do Centro Cirúrgico 60% externaram que nunca há receptividade os mudanças.

Segundo Hunter (2004, p. 51) “um líder é alguém que identifica e satisfaz as necessidades legítimas de seus liderados e remove todas as barreiras para que possam servir ao cliente”. Para ser um bom líder deve-se servir.

Tabela 8 - Liderança (Função de Líder)

Setores	Sempre	Raramente	Nunca
Radiologia	25	0	75
Centro Cirúrgico	20	40	40
Postos de Enfermagem	75	25	0
Serviços Gerais	80	0	20
Recepção	75	0	25
Nutrição	75	0	25
Total	%	%	%

FONTE: Pesquisa Direta, 2011

Segundo pesquisa voltada para as funções dos líderes, verificou-se que 80% dos colaboradores do Setor de Serviços Gerais estão satisfeitos, sendo que ao observando-se os dados do Setor de Radiologia 75% não estão satisfeitos com as funções realizadas pelo líder de Setor. Observa-se que o índice de insatisfação do Centro Cirúrgico inspira cuidados, pois apenas 20% dos funcionários estão satisfeitos, 40% raramente estão satisfeitos e 40% nunca estão satisfeitos, levando-se em consideração que raramente e nunca são mensurados como insatisfações têm 80% de insatisfação.

Para Hunter (2004, p. 25) “*Liderança*: É a habilidade de influência pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum”.

A tabela 9, apresentam os dados referentes às competências do líder dentro de suas atribuições, foi questionado o profissionalismo do coordenador, suas capacidades técnicas os dados apresentados foram os seguintes:

Tabela 9 – Competência (Profissionalismo do Coordenador)

Setores	Ótimo	Bom	Regular
Radiologia	50	0	50
Centro Cirúrgico	60	40	0
Postos de Enfermagem	75	0	25
Serviços Gerais	60	40	0
Recepção	75	0	25
Nutrição	75	25	0
Total	%	%	%

FONTE: Pesquisa Direta, 2011

Em pesquisas voltadas ao profissionalismo do coordenador 75% dos colaboradores dos Setores de Nutrição, Recepção e Postos de enfermagem acreditam que os coordenadores são ótimos profissionais, tendo em vista que possuem excelentes formações, tanto no que diz respeito às

atribuições das atividades, quanto na postura que assumem diante dos desafios encontrados na coordenação, em contra partida, apenas 25% dos funcionários da Recepção e Postos de enfermagem afirmaram que seus superiores não dispõem de nenhum profissionalismo, entende-se segundo eles, que o coordenador não possui as habilidades necessárias.

Segundo Chiavenato (2007, p. 65) “competência refere-se sempre as características de uma pessoa individual.” Fazendo análise a esta citação e em comparação com os dados colhidos no estudo de caso torna-se claro e evidente que a competência refere-se as características pessoal e individual.

Tabela 10-Competência (Capacidade técnica do Coordenador)

Setores	Ótimo	Bom	Regular
Radiologia	25	0	75
Centro Cirúrgico	40	0	60
Postos de Enfermagem	0	75	25
Serviços Gerais	80	0	20
Recepção	75	0	25
Nutrição	75	25	0
Total	%	%	%

FONTE: Pesquisa Direta, 2011

Em análise dos dados sobre competência do coordenador voltando-se a capacidade técnica, constatou-se que 80% dos colaboradores do Setor de Serviços Gerais afirmaram que o coordenador possui ótima competência técnica, sendo que 75% do Setor de Radiologia afirmaram que seus coordenadores deveriam estar mais bem preparados tecnicamente.

Ainda segundo o autor, Chiavenato (2007, p. 65), competência “acondiciona-se sempre em torno de conhecimentos, habilidades, capacidade e personalidade, que afetam diretamente o respectivo desempenho no trabalho”.

Considerações Finais

Ao término do estudo, verificou-se conforme a pesquisa realizada que há divergências de opiniões dos funcionários acerca da organização investigada, sendo tal situação retrata a fidelidade e autenticidade de grande parte dos que integram a empresa, considerando que as concepções diferem.

Sabe-se que a melhoria do clima organizacional é fruto das avaliações cotidianas quanto a nossa postura, relacionamento, organização, ambiente saudável, qualidade de vida no trabalho, dentre outros.

Vale salientar que para isso acontecer, é fundamental que todo funcionário e administrador revejam suas práticas, estejam aptos a aceitarem críticas, reconstruir as ações deficitárias que viabilizará o sucesso quanto ao alcance das propostas sugeridas e a missão da organização.

É fundamental detectar os indicadores dos aspectos críticos nas organizações, atentando-se para a questão prioritária que é o conhecimento das origens do quadro vigente, quando não condizente com as metas pretendidas, quais os responsáveis, quem pode reverter e melhorar por ter habilidade e competência para esses fins.

Diante deste contexto, a motivação por parte de todos que integram uma organização é de extrema importância, pois impulsiona a busca de solução que perpassa pela avaliação de desempenho.

Para que a empresa trilhe no rumo certo é necessário que haja comunicação, pois sempre foi e é fator contribuinte para a união e harmonia entre todos, em qualquer circunstância.

Outro aspecto fundamental é o fator liderança, pois este sim conduz a equipe monitorada a trilhar pelo caminho certo, quando bem trabalhada e internalizada pelo gestor da empresa.

O clima organizacional pode causar a satisfação ou insatisfação de todos que compõe uma organização, dependendo de quem comanda o grupo. Este tem que está motivado, ser um verdadeiro líder ter autoridade, ser flexível, excluindo toda situação que retrate autoritarismo, mas principalmente ser exemplo.

Cabe ao gestor conquistar, convencer sua equipe acerca da proposta ideal envolvendo todos, motivando-os e acima de tudo considerando a avaliação como uma construção recíproca.

Referências

BRASIL, Conselho Nacional de Saúde - CNS. **Resolução 196/96. Dispõe sobre as pesquisas envolvendo seres humanos.** Ministério da Saúde, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas.** 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** 4ª Ed. São Paulo: Makron, 1993.

HUNTER, James C. - **O Monge e o Executivo Uma História Sobre a Essência da Liderança.** 11ª Ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004

LACEY, Hugh. Aspectos cognitivos e sociais das práticas científicas. **Scientae Studia.** São Paulo, v. 6, n.1, p. 83-96, 2008.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LUZ, Ricardo. **Gestão de Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003

MAXWELL, John C. – **O Livro de Ouro da Liderança**. Rio de Janeiro, Thomas Nelson, Brasil, 2008.

MATOS, R. – **De recursos humanos a seres humanos: desenvolvimento humanos na empresa**. Brasília; Fortaleza: Ed. Livre, 1992.

MAXWELL, John C. – **O Livro de Ouro da Liderança**. Rio de Janeiro, Thomas Nelson, Brasil, 2008.

NETO, Leopoldo Antônio de Oliveira. **Gestão Estratégia de Recursos Humanos**. São Paulo, summa Econômica, 1992.

PIMENTA, Maria Alzira. **Comunicação Empresarial**. São Paulo: Ed. Alínea, 1999.



Sobre os Autores:

1. **Maria Paula Silvestre Campelo**, é Pós-graduada em Gestão de Recursos Humanos pela faculdade Leão Sampaio. **E-mail:** paulascampelo@hotmail.com.
2. **Pollyanna Nayara Belém Leite** é Enfermeira e Pós-graduanda em Políticas Públicas em Saúde Coletiva na Universidade Regional do Cariri – URCA. **E-mail:** pollybelem@yahoo.com.br.

Como citar este artigo (Formato ISO):

CAMPELO, M.P.S.; LEITE, P.N.B. Avaliação de desempenho dos coordenadores dos setores de um hospital particular de Juazeiro do Norte/ce – um estudo de caso . **Id on Line Revista de Psicologia**, Fevereiro de 2013, vol.1, n.19, p. 88-102. ISSN 1981-1189.