

Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba

MARIA DA CONCEIÇÃO DE LOURDES

**LIDERANÇA HOJE: CASO HOSPITAL MUNICIPAL
CÉSAR CALDAS**

Rubiataba/GO

2004

*Adm. am p.
Liderança
Mudança organiz*

*Servi
25706*

Tombo n°	9345
Classif.:	A-65.012.4
Ex: 1.	MARIA LOURDES
	2004
Origem:	d
Data:	20.12.04

MARIA DA CONCEIÇÃO DE LOURDES

**LIDERANÇA HOJE: CASO HOSPITAL MUNICIPAL
CÉSAR CALDAS**

Trabalho de conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração com Habilitação Rural.

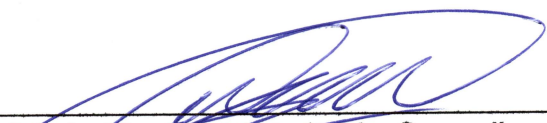
Orientador: Prof. Enoc Barros da Silva

Rubiataba - GO

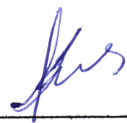
2004

FALHO DE AVALIAÇÃO

Examinada: 18 108104



Prof.: Marco Antônio de Carvalho
Mestre em Administração



Prof.: Enoc Barros da Silva
Especialista em Recursos Humanos
(Orientador)

RUBIATABA
GOIÁS - BRASIL
2004.

DEDICATÓRIA

Dedico essa monografia aos meus pais, José Pinto de Carvalho e Maria Ribeiro de Carvalho que ajudaram a dar os primeiros passos, que deram os primeiros ensinamentos e que ensinaram a importância do estudo, para que eu conseguisse concluir esta caminhada.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	1
PROBLEMA	3
OBJETIVOS	4
QUADRO TEÓRICO	5
O QUE É LIDERANÇA?	7
ESTILO DE LIDERANÇA	8
COMO OS LÍDERES SE DESENVOLVEM	9
QUEM É O VERDADEIRO LÍDER	10
TRABALHANDO EM EQUIPE	12
APRENDENDO A SER UM MOTIVADOR	14
INOVAÇÃO	15
METODOLOGIA.....	16
RESULTADO.....	18
CONCLUSÃO	31
BIBLIOGRAFIA	32
ANEXO	34

INTRODUÇÃO

O tema na empresa Hospitalar analisa e executa planos bem elaborados e estruturados, para alcançar resultados positivos e também os próprios objetivos que estão sendo almejados.

Diante das situações de necessidade da empresa, poderá ser executado ao longo prazo ou a curto, dependerá de todos os seus funcionários, onde poderá descobrir a necessidade de investir e de aperfeiçoar todas as suas necessidades, deixando os clientes internos e externos satisfeitos com seus trabalhos realizados.

A pesquisa tem como base principal, a preocupação com os clientes internos e externos. Saberá através dos momentos certos, aplicar seus recursos à necessidade da mesma.

O interesse, nesta área é de aperfeiçoar meus conhecimentos e de poder colaborar com empresas que estão no momento precisando da minha experiência e creio que vou aprender muito com essa contribuição.

O trabalho é de ampliar e planejar recursos necessários para a situação em suas atividades e através de um bom planejamento iremos alcançar bons resultados para a mesma e também para a comunidade.

Tem a finalidade de levar proposta de trabalho que tratará de orçamento público relacionado à área de Recursos Humanos, tendo como objetivos básicos liderança e propor soluções aplicáveis à empresa.

Pretende executar planos para desempenhar no Hospital Municipal Santa Paula, situado à Rua Nossa Senhora do Carmo, nº 105, Setor Central, Carmo do Rio Verde-GO. Seu quadro funcional é de 32 funcionários administrativos, 4 médicos, trabalhando

em função dos mesmos objetivos. (sem fins lucrativos e beneficiando sempre a sociedade).

Diante disso, na elaboração dos planos, se contará com a colaboração da diretora geral do hospital, a senhora Maria Helena de Fátima, o professor Marco Antonio de Carvalho, o professor orientador Enoc Barros da Silva e de algumas pessoas que têm experiência nessa área.

PROBLEMA

Será que um inadequado planejamento ou ausência, seja por falta de experiência prática, causa ineficiência na função de liderar uma organização hospitalar?

OBJETIVOS

OBJETIVO GERAL

Analisar o relacionamento dos funcionários juntamente com os médicos e os administradores no ambiente da organização.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Desenvolver internamente, entre os administradores com os funcionários e os médicos, troca de experiências, conhecimentos, inovando o Hospital;
- Incentivar os clientes internos que fazem parte da família da empresa;
- Diagnosticar problemas de relacionamento e ao mesmo tempo, elaborar metas de aperfeiçoamento para um bom relacionamento na empresa e para com os clientes externos;
- Propor harmoniosamente, um espírito de equipe preparando a melhor.

QUADRO TEÓRICO

Segundo Drucker, quaisquer que sejam as respostas a essas perguntas, é preciso reconhecer que o hospital está se desenvolvendo no sentido de uma instituição empresarial.

William, afirma que administração de pessoal é um sistema de muitas atividades interdependentes.

Estas não ocorrem em isolamento.

Virtualmente, cada um afeta outra atividade de pessoal.

Tannenbaum e Schmidt (apud Chiavenato, 2002, p. 154), publicaram um legendário artigo na Harvard Business Review, no qual expõem uma abordagem situacional da liderança. Para eles existe uma gama de padrões de comportamento de liderança que o líder pode escolher para as suas relações com os subordinados. Cada tipo de comportamento está relacionado com o grau de autoridade utilizado pelo líder e o grau de liberdade disponível para os subordinados na tomada de decisões.

A capacidade de fazer algo que se quer fazer ou de fazer as coisas acontecerem de acordo com a sua vontade. A necessidade de poder é essencial para o sucesso do gerente em influenciar as pessoas, seja para o bem do grupo ou da organização como um todo. Essa face positiva do poder é o fundamento para a liderança eficaz. As fontes de poder podem ser classificadas em duas grandes categorias: aquelas baseadas na posição de autoridade do líder e aquelas baseadas no gerente como uma pessoa. (CHIAVENTO, 2002, p. 157)

Para Fiedler existem duas orientações de liderança, que não fazem às teorias convencionais:

- Liderança orientada para relações humanas: é o estilo voltado para as pessoas e para o relacionamento humano. Envolve uma abordagem participativa e não diretiva centrada nos membros do grupo. A tarefa é secundária, pois a ênfase é colocada nas pessoas;
- Liderança orientada para a tarefa: é o estilo voltado para o trabalho e para a tarefa. Envolve uma abordagem controladora e diretiva centrada no gerente.

As pessoas são secundárias, pois a ênfase é colocada na tarefa. O estilo de liderança voltada para as pessoas e mais eficaz e portanto, o mais indicado quando a favorabilidade situacional é relativamente média.

Segundo Weinberg (1994, p. 3), liderança é como sexo, muitas pessoas têm problemas para discutir o assunto, mas ele nunca deixa de provocar interesse e emoções fortes.

Segundo Wellins (1994, p.149), os bons treinadores resolvem os problemas de uma equipe; eles ajudam os indivíduos a solucionar os próprios problemas. Os treinadores administram através de questionamento e não de ditadura.

A liderança focaliza mais as pessoas do que as coisas, a longo prazo. Focaliza o desenvolvimento de relacionamento ao invés do equipamento; em valores e princípios ao invés de atividades; focaliza missão, objetivo e direção, ao invés de métodos, técnicas e velocidade. (COVEY, 1994, p. 276).

Confiar primeiramente em si mesmo e depois nos outros e permitir que todos tomem decisões e assumam as conseqüências das mesmas. Em segundo lugar, evitar o uso excessivo da crítica que inibe a autoconfiança das pessoas e faz com que elas fujam das responsabilidades por temerem as reações dos seus superiores hierárquicos. (BOTELHO, 1991, p. 157).

Conhecimento das forças motivacionais ajuda os administradores a compreenderem as atitudes de cada empregado no trabalho. Pode então lidar com cada empregado de maneira particular, levando em consideração o impulso motivacional mais forte em cada caso. (DAVIS, 1992, p. 49).

O QUE É LIDERANÇA?

Segundo Weinberg (1994, p.12), liderança é o processo de criação de um ambiente no qual as pessoas tornam-se poderosas.

Podemos ver que liderança é o processo de encorajar e ajudar os outros a trabalharem entusiasticamente na direção dos objetivos. É o fator humano que ajuda um grupo identificar para onde ele está indo e assim, motivar-se em direção aos objetivos. Sem liderança, uma organização seria somente uma confusão de pessoas e máquinas, do mesmo modo, por exemplo, que uma orquestra sem maestro seria somente músicos e instrumentos. A orquestra e todas organizações requerem liderança para desenvolver ao máximo seus preciosos ativos.

A liderança é o uso da influência não coercitiva para dirigir as atividades dos membros de um grupo e levá-los à realização dos objetivos do grupo. Quando alguém comanda com sucesso seus colaboradores para alcançar finalidades.

A liderança é um fenômeno social que ocorre exclusivamente em grupos sociais. Podemos defini-la como uma influência interpessoal exercida em uma dada situação de dirigida pelo processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos.(CHIAVENATO, 2002, p. 148).

A liderança no sentido da semente é criativa e produtiva através de outra pessoa. É uma definição sistemática, devido ao fato de funcionar por meio da criação de um ambiente propício, em vez de confiná-lo em poucas ações enfocadas castigos ou recompensas em alguns poucos instantes para criar, por conseguinte obter uns poucos resultados específicos. Abrange todos os tipos de trabalho, processamento das atividades da organização.

ESTILO DE LIDERANÇA

Esses estilos são a maneira como a pessoa que lidera age, como suas capacidades, seu comportamento, como ver, ouvir, sentir e relacionar. Tudo isso, forma a personalidade de um líder, representa a filosofia, as habilidades e atitudes do líder.

Veja alguns estilos de liderança:

Líderes Positivos (Motivador): valoriza a capacidade do empregado, se errou, a jogada começa de novo, estimula a aprender a jogar melhor, sair bem, os troféus ou os problemas é como impulso para mover as pessoas envolvidas nas situações da empresa, trazendo satisfação no trabalho e desempenho.

Líderes Negativos (desestimula): agem de forma a dominarem e serem superiores às pessoas. Submetem o seu pessoal a penalidades tais como, perda do emprego, desconto de dias trabalhados, se errou não tem chance de começar de novo, amedronta que atinjam a produtividade. Eles são mais chefes do que líderes.

Líderes Autocráticos (centralizador): centralizam o poder e a tomada de decisões em si mesmos, os subordinados fazem aquilo que ele lhes disseram para fazer. Assume toda autoridade e toda responsabilidade, tipicamente negativo, suas ações em ameaças e punições, alguns podem ser positivos.

Líderes Participativos (descentralizados): as decisões participativas, o líder e seus subordinados atuam como uma unidade social. Os empregados são informados sobre as condições que afetam seu trabalho e encorajados a expressar suas idéias bem como a fazer sugestões.

Líderes Rédeas Soltas: evitam o poder e a responsabilidade, dependem muito do grupo em relação a seus próprios objetivos e resolução de seus problemas. São os membros que treinam a si mesmos e promovem suas próprias motivações.

Às vezes existem exceções e a principal necessidade a ser atendida pelo líder é identificar quando um estilo diferente deve ser utilizado. Esses enfoques afirmam que o estilo mais apropriado de liderança depende da análise da natureza da situação enfrentada pelo líder.

COMO OS LÍDERES SE DESENVOLVEM

Líderes são líderes de mudança em outras pessoas, em grupos de trabalho e em organizações. Através da prática, é parte da lenta jornada de crescimento, mas ela ajuda a desenvolver o líder. A prática leva à perfeição, mas quando você acredita que está realmente ficando bom, comece a procurar alguma ruptura conceitual.

O progresso de buscar novos meios de capacidade desenvolve pontos que transforma a pessoa num bom jogador, aquele que controla melhor as situações, suas idéias diferentes sobre como jogar melhor, agir de forma correta, saber dar grandes saltos para frente com rapidez, com pontos que faz você um bom negociador em busca de estratégia melhor.

Sempre tentar melhorar, nunca experimenta um grande salto para frente sem antes vivenciar se há um pequeno deslize. Antes de utilizar nova estratégia, analisar se haverá um bom resultado, nunca deixar de fazer o que já conhece bem, poderá continuar a fazer um progresso constante, mas nunca saltará para outro pico. Pessoa que busca o seu objetivo real do jogo, para desempenhar toda atividade, esse tem habilidade de líder.

Aquele que sempre busca o crescimento no momento dos processos grandes na organização, como que indústria e equipes de todos os tamanhos; assim como os indivíduos. São pessoas que entendem as experiências e expandem as nossas oportunidades, tornam-se líderes solucionadores de problemas. Pessoa que cresce aprendendo, sempre instruções, melhores habilidades e estruturas, até alcançar o pico do resultado final.

QUEM É O VERDADEIRO LÍDER

O que acontece é que as pessoas que não têm o conhecimento preciso, do que seja liderança, acabam por dirigir os seus colaboradores, baseados única e exclusivamente no poder que o cargo lhes confere e não na sua competência pessoal que existe, mas que não é explorada em toda a sua plenitude.

Os aspectos importantes para o correto exercício da liderança são:

- O líder é visível e percorre com regularidade e constância o ambiente de trabalho dos seus colaboradores, a sua presença não tem o sentido fiscalização, sua presença é bem-vinda e funciona como uma espécie de vitalização do ambiente. Ele ouve muito mais do que fala e também procura mais o que elogiar do que criticar. Ele estimula os seus colaboradores a buscar constantemente o mais importante detalhe de cada trabalho, ou seja, a qualidade no que produzem;
- O líder não inibe as ações ou as iniciativas dos seus colaboradores e procura encontrar entre eles aqueles que poderão vir a ser também líderes, um dia. Sob uma competente liderança surgem, ao natural, outros líderes. Quando há liderança, as pessoas não têm medo de correr riscos e de expor as suas idéias e opiniões, pois os conflitos são vistos e administrados a nível das idéias e não entre as pessoas;
- O verdadeiro líder, antes de ficar controlando o uso do tempo dos seus colaboradores, tem absoluto controle (até onde isto for possível) do seu próprio tempo. O que vemos normalmente, entretanto, é gerentes questionando o uso do tempo dos outros, mas o seu exemplo é o pior possível, pois ele mesmo não tem sequer conhecimento de como o seu, é desperdiçado. O líder tem excelente auto-administração, ou seja, é líder de si mesmo;
- Gostar de desafios é muito comum aos profissionais de vendas, conseguir postos de destaque dentro das organizações, e isto se deve principalmente, porque eles vivem desafios permanentemente. O líder tem uma visão

diferente, mais arrojada e está sempre alterando o ambiente que o cerca e é isto, exatamente o que os homens de vendas estão fazendo. Para manter as coisas exatamente como elas são, não temos necessidades de líderes, bastam apenas administradores;

- O líder tem competência e a habilidade para dar ao trabalho uma conotação e um significado mais profundo. Com ele, não se trabalha apenas por dinheiro, mas por prazer de superar obstáculos e atingir objetivos. Uma liderança competente consegue fazer com que as pessoas queiram contribuir e sintam-se realizadas como seres humanos que são e não como "máquinas de produzir";
- Tudo no líder trabalha para o atingimento de objetivos, mais importante são os seus procedimentos, pois são estes que serão imitados pelos seus colaboradores;
- Saber portanto, equilibrar e adequar o uso destes diferentes procedimentos, é típico do líder correto. Os seres humanos, ainda que apenas para manterem a aparência de auto-respeito, têm de ser persuadidos e o líder precisa ser suficientemente forte para vencer as lutas, mas também, suficientemente hábil para não "pisar em quem está por baixo";
- Fazer com que todos tenham interesse em trabalhar para o grupo, é fruto da capacidade de persuasão e sensibilidade do líder que, conhecendo cada colaborador, faz com que cada um se sinta importante como integrante do grupo e sinta também que a sua contribuição é significativa para o atingimento dos resultados estimados.

TRABALHANDO EM EQUIPE

Equipe é definida como uma participação ativa, e facilitação da eficácia da equipe; agir de maneiras que demonstrem consideração pelos sentimentos e pelas necessidades dos outros; estar consciente da influência das suas atitudes sobre os outros. A cooperação ativa de cada membro é vital para o sucesso da equipe. Os membros de equipe não podem sentar-se e observar ou deixar que os outros façam o trabalho; eles devem trabalhar de forma atuante para alcançar os objetivos do grupo e facilitar a unidade.

Dentre os tipos de comportamento fundamentais da dimensão do trabalho em equipe estão:

- Pedir idéias;
- Oferecer ajuda voluntariamente;
- Aceitar sugestões;
- Levar em consideração as necessidades, as motivações e as habilidades dos demais membros de equipe ao oferecer ajuda ou conselho;
- Trabalhar com os demais membros de equipe, visando solucionar problemas;
- Reconhecer e considerar as idéias dos outros.

Os membros de equipes eficazes que estão dispostos a colaborar, apoiar e incentivar os outros, oferecem-se voluntariamente para cuidar dos problemas, e evitam situações de confronto. Como pode ser difícil detectar essas qualidades em um processo de seleção informal, freqüentemente elas são negligenciadas na busca de habilidades técnicas aparentes e acessíveis a uma avaliação mais objetiva. (WELLINS, 1994, p. 121).

Muitas organizações voltadas para as equipes desenvolvem seus programas de treinamento de equipe em função de dimensões definidas através de análise da função, avaliação de desempenho baseados em equipe.

Fatores-chave do desenvolvimento de equipe:

Compromisso - os membros de equipe se vêem como parte de uma equipe e não como indivíduos que trabalham de maneira autônoma. Acima e além de seus objetivos pessoais, está o compromisso com os objetivos do grupo.

Confiança – existe uma confiança mútua entre os membros de equipe no sentido de honrarem seus compromissos, traçarem confidências, apoiarem uns aos outros e geralmente, se comportarem de modo coerente e supostamente aceitável.

Propósito – a equipe tem consciência de como se encaixa no cenário geral de negócios da empresa. Os membros de equipe conhecem seus papéis, têm um sentido de propriedade e conseguem ver como se distinguem.

Comunicação – a comunicação se refere ao estilo e ao grau de interação entre os membros e aqueles que estão de fora da equipe. Refere-se também à maneira como os membros lidam com o conflito, a tomada de decisões e as interações cotidianas.

Envolvimento – todos têm um papel na equipe. Apesar das diferenças, os membros de equipe devem ter um sentido de parceria mútua. As contribuições são respeitadas e solicitadas e é estabelecido um verdadeiro consenso antes do engajamento da equipe em uma ação.

Orientação do processo – Uma vez que a equipe tenha um propósito definido (por que está junta e para onde está indo), ela deverá ter um processo ou meio para chegar lá. O processo deve incluir ferramentas para solução de problemas, técnicas de planejamento, reuniões regulares, agendas, atas de reuniões e formas aceitáveis de lidar com os problemas.

APRENDENDO A SER UM MOTIVADOR

É muito importante aumentar a auto-estima para que as pessoas sintam capazes de realizarem aquilo que é necessário para desempenhar as atividades corretamente, junto da equipe. Devemos aprender sorrir ou fazer as pessoas sentirem-se importantes e faça isso de forma sincera.

Temos que identificar os impulsos e as necessidades dos empregados, canalizando o comportamento deles para o desempenho das tarefas. Estimular as pessoas a aprenderem a jogar cada vez melhor, desempenhando suas habilidades com bastante motivação. Onde levar os membros, sentir satisfação no trabalho para que possam aumentar sua produtividade, porque um empregado insatisfeito não consegue realizar seu trabalho em equipe.

Oferecer qualidade de vida, segurança no trabalho, recursos que melhoram a vida dos funcionários. São maneiras importantes que fazem com que os empregados sintam bem estar em trabalhar na empresa, isso faz com que as pessoas tenham forças para vencer desafios e obstáculos na busca de objetivos. Sendo que as pessoas buscam com impulso de desenvolver-se, crescer e progredir na escalada do sucesso. A realização é importante em si mesma, independente das recompensas que possam acompanhá-la. Os administradores têm que compreenderem as atitudes de cada empregado no trabalho, para saber lidar com cada empregado de maneira particular, levando em consideração o impulso motivacional mais forte em cada caso.

INOVAÇÃO

Com as tecnologias e mudanças que surgem, os líderes têm que buscarem sempre estar inovando as maneiras de desenvolver a capacidade agilizar as dificuldades que encontram na organização.

Ainda, há líderes que não aceitam mudanças, procuram fazer tudo no tradicionalismo. Onde aceitação de pontos de vista diferentes e até divergentes, fazem com que haja muitos conflitos de idéias. A postura adulta, séria e responsável, indispensável para que haja uma consciência desarmada. Outro importante aspecto, é que devemos todos trabalhar com postura adulta para diminuir o índice de conflitos, senão poderia atrapalhar a evolução e o processo da empresa.

Segundo Botelho (1991, p. 149), o líder não muda as pessoas; ele muda a vontade de querer das pessoas.

O desafio de criar, ter e manter um ambiente onde as pessoas lidem com o conflito de forma adulta, serena e construtiva; este é o desafio, pois temos toda absoluta necessidade de harmonizar e unir pessoas que são habitualmente, total e completamente diferentes entre si.

O estilo de resistir a sugestões, ao tentar aprender algo, será o primeiro ponto a ser aprendido. Temos que buscar a qualificação, entender as novas maneiras, informações e tecnologias que vão chegando para não ficar parados no tempo, as inovações acontecem a todo instante, por isso, devemos sempre treinar nossas capacidades. Os líderes e empregados precisam quebrar as algemas e buscar o auto-entendimento das novas mudanças.

METODOLOGIA

Pretendo juntamente com o Hospital Santa Paulo em Carmo do Rio Verde, implementar as idéias através de: estudo de caso que segundo Cheiavenato "a característica mais marcante do ambiente de trabalho é a velocidade da mudança". E YIN (1989) "visa pesquisar eventos da vida real que não possam ser desvinculados de seu contexto mais amplo, ele surge como método potencial de pesquisa, quando se deseja entender o fenômeno social complexo". Pesquisa bibliográfica segundo Gil (1996) "ela é desenvolvida a partir de material elaborado constituído principalmente, de livros e artigos científicos".

A pesquisa em questão foi do tipo exploratório que para Samara e Barros (1995) "ela tem como principal característica à informalidade, a flexibilidade e criatividade e neles, procura se obter um primeiro contato com a situação a ser pesquisada ou um melhor conhecimento quantos sobre o objeto em quem e quantos estudos levantados e hipóteses a serem confirmadas. O estudo exploratório pode ser essencial como primeiro passo para se determinar uma situação de mercado, a parte da obtenção de informações sobre a concorrência, produtos existentes, evolução e tendências de um segmento específico deve estar sistematizado em que se prenda atuar."

Essas pesquisas foram feitas com todos os funcionários administrativos e médicos, através de perguntas relacionadas à aplicação do planejamento de recursos humanos para melhoria na empresa. Adotar-se-ão os seguintes critérios para o preparo e a realização da entrevista: os entrevistados devem planejar a entrevista no hospital, delineando cuidadosamente o objetivo a ser alcançado; obter sempre que possível algum conhecimento prévio acerca do entrevistado: manter com antecedência o local e o horário para a entrevista; criar condições, isto é, uma situação discreta para a entrevista, pois será mais fácil obter informações espontâneas e confidenciais de uma pessoa isolada, do que de uma pessoa acompanhada ou em grupo.

Para a coleta de dados utilizar a observação, a análise documental e leituras de revistas, jornais e artigos.

Após a coleta dos dados, será feita a tabulação dos mesmos, depois desses análises, juntaremos todos as idéias, dados e informações e iremos trabalhar à busca de inovações para a realização desse projeto, fazendo a conclusão do mesmo.

E tudo será realizado e elaborado, através da ajuda do professor, orientador e demais pessoas que conhecem o assunto e possam ajudar.

Realizou a primeira etapa do estágio supervisionado de 90 horas nesta empresa no mês de outubro 2003 e as outras 162 horas no próximo ano seguinte, finalizando no mês de maio de 2004 e elaborando durante isso, o projeto monográfico.

RESULTADO

O estudo feito no Hospital Municipal César Caldas de Carmo do Rio Verde é uma entidade pública sem fins lucrativos; é um hospital geral, com prestação de serviços médicos e hospitalares em várias especialidades.

O corpo clínico capacitado mantém um elevado padrão moral, técnico, científico e ético, respeitando inclusive plenamente o Código Brasileiro de Demotologia Médico, adotado pelo Conselho Regional de Medicina, além de obedecer ao presente regimento. O hospital constitui a maior parte de suas verbas, é pelo SUS – Sistema Único de Saúde e verba municipal.

O hospital utiliza um recurso que é a satisfação de seus pacientes e da sua comunidade, um atendimento com eficiência, procurando a satisfação e necessidades dos pacientes internos e da comunidade. Presta assistência integral a todos os pacientes internados, ambulatoriais de emergência, conveniados ou gratuitos de acordo com o Código Brasileiro de Demotologia Médica e o regulamento do hospital.

São compostos de 21 funcionários da própria cidade, sendo 3 médicos que são de Ceres, mas que trabalhando em função dos mesmos objetivos, sendo uma empresa filantrópica (sem fins lucrativos e beneficiando sempre a comunidade).

Auxiliar de enfermagem, formação específica com registro no COREN, os Técnicos de enfermagem, formação com registro no COREN.

Os membros são responsáveis pelo alcance de resultados e metas e decidem a distribuição das tarefas entre si, a programação do trabalho grupal e pela melhoria contínua. A CIH (Comissão de Infecção Hospitalar) tem autoridade para tomar as medidas cabíveis e necessárias para diminuir os índices de infecção hospitalar no hospital. Os medicamentos são direcionados ao hospital pelo secretário da saúde juntamente com a prefeitura compra, a pessoa que cuida da farmácia verifica o que tem

em estoque, quando está com pouco passa para o secretário da saúde, que por sua vez, faz a compra procurando os melhores fornecedores, com pouco tempo médio de solicitação até à aquisição, número pequeno de pedido por ter tempo de validade.

A administração do hospital tem em média 4 anos de permanência, a quantia de enfermeiras postes de ser pessoas habilitadas na área. Tem mais tempo de permanência, a maioria fica até aposentar-se.

Planejamento como o processo de estabelecer objetivos ou metas, determinando a melhor maneira de atingi-las. O planejamento estabelece o alicerce para as subseqüentes funções de organizar, liderar e controlar e por isso, é considerando função fundamental do administrador. (MEGGINSON, 1998, P. 129).

O hospital é administrado por uma diretoria, cujos cargos são em comissão e de livre nomeação e exoneração do prefeito municipal e composta de:

a) Um Diretor Administrativo:

- Gerir o patrimônio do Hospital: móveis, imóveis, máquinas, aparelhagens, utensílios, etc.;
- Supervisionar e tomar decisões cabíveis na administração geral do Hospital;
- Supervisionar as Chefias de Departamento e os padrões de limpeza e higiene do Hospital;
- Administrar os funcionários do Hospital;
- Criar normas e princípios para a admissão e demissão dos funcionários do Hospital;
- Criar condições de treinamento necessário ao melhoramento do padrão do pessoal dos diversos departamentos;
- Promover, enfim, o desenvolvimento da entidade dentro dos princípios gerais que regem a sua função.

b) Um Diretor Técnico:

- Supervisionar as diversas clínicas especializadas do Hospital;
- Fiscalizar o exercício da medicina dentro do Hospital;
- Relacionar-se com o Conselho Regional de Medicina e outros órgãos de classe;
- Fazer parte da Comissão de Infecção Hospitalar;
- Manter estreito entendimento com a Chefia de Enfermagem;
- Cuidar de todos os modos para a melhoria dos padrões de assistência médica dentro do Hospital.

c) Um Diretor Financeiro:

- Administrar o setor de compras do Hospital;
- Supervisionar os serviços de confecção das folhas de pagamento dos funcionários;
- Proceder à conferência dos serviços contábeis;
- Cuidar do setor de faturamento do Hospital;
- Cooperar com o Diretor Administrativo em todas suas documentações contábeis do Hospital.

d) Um Chefe da Tesouraria:

- Efetuar, com consentimento do Diretor Financeiro, os pagamentos dos funcionários;
- Confeccionar as folhas de pagamentos e demais documentos de despesas;
- Fazer o registro da escrituração contábil do Hospital;
- Zelar pela guarda, em lugar seguro, de todos os livros e demais documentos contábeis do Hospital.

e) Um Chefe do Departamento de Enfermagem:

- Relacionar-se com o Conselho de Enfermagem;

- Administrar todos os serviços de enfermagem;
- Cuidar da higiene do Hospital;
- Supervisionar os serviços de esterilização;
- Fazer parte da Comissão e Infecção Hospitalar;
- Trabalhar em estreito relacionamento com o Diretor Técnico e Diretor Administrativo do Hospital.

f) Um Chefe do Departamento de Pessoal:

- Trabalha na seleção e desempenho dos funcionários;
- Parte da motivação dos funcionários;
- Médicos devidamente registrados no Conselho Regional de Medicina;
- Zela para que seja observado o Código de Ética Médica;
- Colabora na integração e atualização constante de seus membros;
- Cuida para que cada médico pertencente ao corpo clínico, mantenha o melhor padrão ético e moral dentro e fora do hospital.

g) Um Chefe de Almoxarifado:

- Registrar, em livro próprio, a entrada e saída dos materiais adquiridos e usados pelo Hospital;
- Zelar pela conserva dos materiais, verificando periodicamente, se eles estão devidamente acondicionados para serem utilizados;
- Comunicar, com a devida antecedência, ao diretor financeiro, o estoque existente no almoxarifado dos itens que estão prestes a se esgotarem, principalmente, em se tratando de medicamentos.

O hospital presta os seguintes serviços de exames complementares:

- 1- Laboratório Clínico;
- 2- Serviço de Radiologia;

- 3- Serviços de Eletrocardiografia;
- 4- Serviços de Eletroencefalograma.

Esta empresa consta-se de vários setores:

- Secretária – Diretoria;
- Pavilhão – Enfermarias
- Ambulatório – Consultórios Médicos para adultos e crianças, consultórios – enfermeiras, sala de vacinação para mulheres e para crianças e sala de peso e medida de crianças;
- Pré-Natal;
- Recepção – Fichário;
- Pavilhão – (Apartamentos, Sala de Parto, Sala para Cirurgias);
- Centro de Atendimento;
- Lavanderia;
- Cozinha;
- Consultório Particular – Convênios;
- Laboratório;
- Almoxarifado e Farmácia;
- Fitoterapia – Farmácia de Remédios Naturais.

O hospital procura desempenhar como qualquer outra empresa, pretendendo buscar melhorias da empresa e em especial da saúde da humanidade. Utilizando assim, ferramentas administrativas que fazem com que a empresa cresça desenvolvendo sua total atenção aos pacientes.

Mesmo tendo esta visão ainda precisa de melhora, muitas coisas principalmente, a forma como as lideranças administram o hospital, saber usar os recursos obtidos para trazerem meios que transformam a empresa, trabalhar com a tecnologia, porque no hospital não tem nem computador para fazer os cadastros dos pacientes, nos

consultórios dos médicos há necessidade para enviar as receitas com mais rapidez e qualidade.

Na observação as lideranças estão atuando de forma que não possibilitam o desenvolvimento e habilidade dos funcionários, de maneira que a empresa possa melhorar a qualidade de serviços. Tem uma falta muito grande de tecnologia, ou seja equipamentos novos que ajudarão realizar o trabalho com mais facilidade, onde os funcionários poderiam sentir motivados em desempenhar os seus serviços com qualidade. Com isso, os funcionários estão desmotivados porque a maioria das lideranças não tem uma visão inovadora, estão tendo um posicionamento centralizador, o poder e a tomada de decisões em si mesmos, não deixando acontecer uma comunicação harmoniosa.

Até mesmo funcionário com funcionário não está tendo um diálogo sadio, o salário não é muito bom, trazendo a falta de entusiasmo no trabalho, quando chegam a hora de trabalhar é momento triste permanecer nos serviços, percebemos a dificuldade de satisfação no trabalho no dia-a-dia.

Observando a parte teórica e analisando os estilos de liderança diagnostiquei a falta de líderes positivos, ou seja, que motiva os funcionários na área de trabalho com proposta de expressar uma boa comunicação e serviços prestados. Outro estilo, líderes participativos, ou seja, descentralizados onde os empregados são informados sobre as condições que afetam seu trabalho e encorajam a expressar suas idéias e fazer sugestões para melhorar o ambiente de trabalho. O líder faz com que todos trabalhem em equipe, um sustentando o outro, para que aconteça o resultado positivo no desenvolvimento das atividades em cada setor da empresa.

As lideranças não têm a preocupação em oferecerem treinamento e cursos para melhorar as habilidades dos funcionários, inovar buscando novos conhecimentos e técnicas, para ser um profissional de qualificação. Mas no hospital, há uma grande dificuldade em buscar mudanças principalmente os mais velhos acham que sabem tudo

não necessitam de treinamento, ou outros meios que transmitiriam informações atualizadas.

No estudo de estágio detectei que há uma falta de preocupação da parte do chefe responsável pela área de farmácia, a buscar medicamentos e materiais que são usados nos tratamentos, na farmácia do hospital não encontram os remédios mais importantes (tratamentos mais graves) e faltam produtos de enfermagens. Quando um paciente está tratando, ele tem que comprar os remédios na farmácia da cidade. Porque no hospital encontra medicamentos mais baratos, para tratamentos não tão graves.

O hospital não tem transporte próprio em caso de emergência, a prefeitura tem uma ambulância que está a serviço do hospital e também dos pacientes em geral, moradores em Carmo do Rio Verde. Tem a necessidade de buscar recursos para adquirir transporte para que os serviços prestados pelo hospital possam melhorar, possibilitando socorrer o paciente com mais rapidez nas emergências, podendo salvar vidas sem tanto risco pela demora do atendimento médico.

As clientela atendidas pelo Hospital Municipal César Caldas, são a população carente composta por trabalhadores oriundos do campo e das periferias da cidade, atende também um contingente de pessoas que vivem do subemprego, trabalho temporário, desempregados, etc.

As mulheres trabalhadoras e excluídas procuram este hospital, com o objetivo de informar-se sobre o desenvolvimento do seu corpo, possibilitando a prevenção de patologias evitáveis e como forma, manter sua saúde. Muitas dessas mulheres fazem aqui o seu pré-natal e procuram a nossa maternidade para dar a luz, por ser o único hospital na cidade que atende com procedimentos públicos.

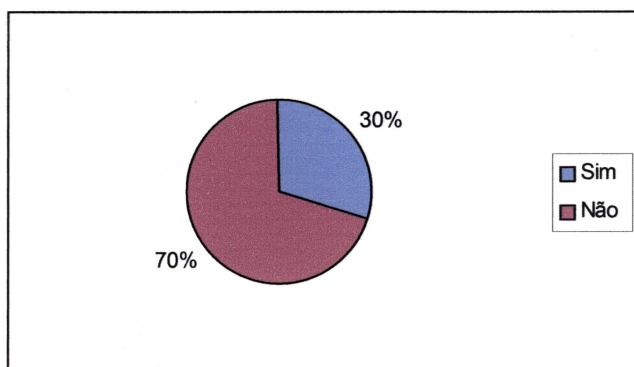
Se acontecer melhoria dentro do hospital, terá possibilidade de oferecer um atendimento que satisfaça às necessidades dos clientes, para isso as lideranças

precisam mudar sua maneira de atuar, aprimorando os conhecimentos e técnicas. Liderar em equipe, motivando os membros a realizar toda contra partida a ser desempenhada na empresa, transformando a empresa em uma grande instituição de prestação de serviços na comunidade, trazendo tecnologia que é fundamental para fazer um tratamento qualificado onde apresenta resultado positivo.

Muitas vezes, as melhores organizações sem fins lucrativos dedicam muita atenção à definição da sua missão. Elas evitam declarações abrangentes, cheias de vãs intenções, concentrando-se em objetivos que tenham implicações claras para o trabalho realizado pelos seus membros, tanto funcionários como voluntários. Não é só de aparência dizendo que tudo está bem quando não é, necessário que a liderança saiba como levar as pessoas a resolver as atividades com medidas de sucesso, inovando sempre, neste mundo globalizando onde a uma velocidade muito grande com as mudanças a todo instante se não inovarmos não vamos conseguir acompanhar as mudanças, vamos ficar parados no tempo sem trazer solução.

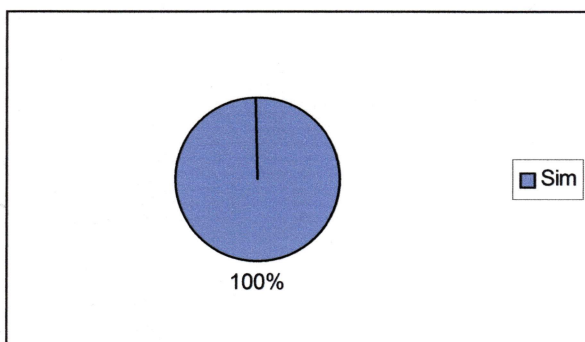
Questionário aplicado aos funcionários do Hospital Municipal César Caldas do Carmo do Rio Verde, com 10 perguntas para avaliar como está atuando as lideranças nas organizações.

1- Esta organização merece minha lealdade?



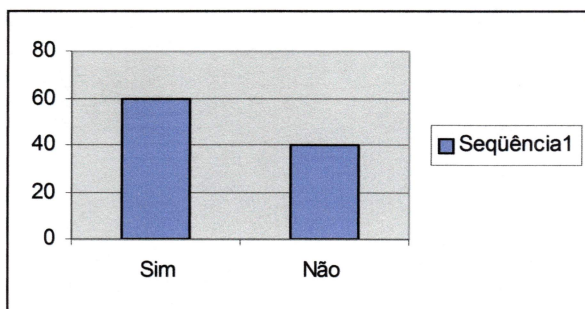
Dos entrevistados, mais da metade responderam que a empresa não merece sua lealdade, não compensa dedicar em algo que não respondem suas expectativas de crescimento profissional.

2- Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim?



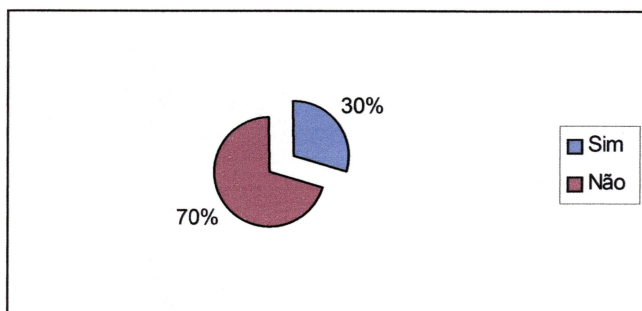
Todos falaram que "sim", representam porque é área que atuam e gostam de trabalhar nesta profissão, tendo desejo de aperfeiçoar nessa atividade.

3- Na situação atual fico com minha organização e na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo?



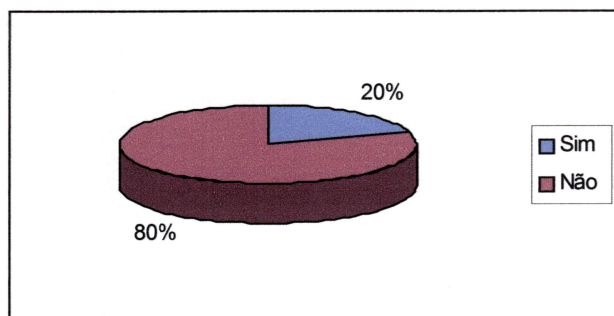
Responderam que ficam com a organização não por um desejo, mas porque é uma necessidade de trabalho.

4- Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta organização?



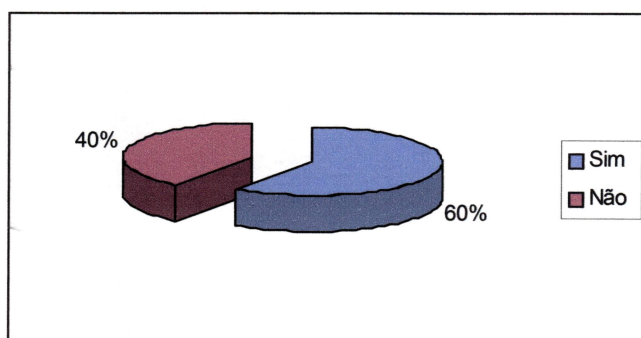
Uma porcentagem de 70% disse que “não” se sente emocionalmente envolvido com a empresa, não tem motivação para desenvolver o trabalho.

5- Eu não sinto como uma pessoa de casa na minha organização?



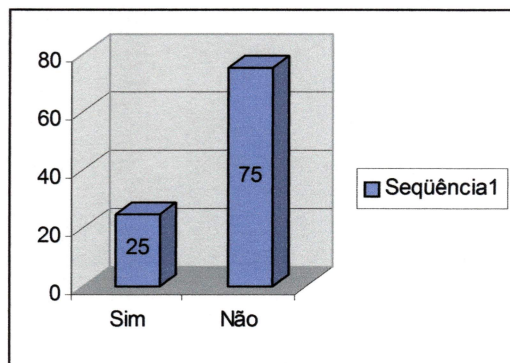
80% dos funcionários falaram que não sentem como uma pessoa que faz parte da empresa, não tem liberdade de expressar aquilo que pensa.

6- Eu não sinto um forte senso de integração com minha organização?



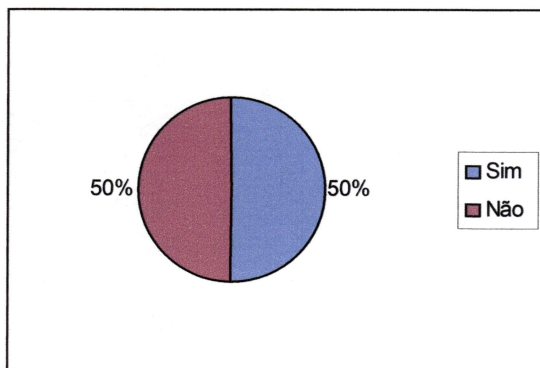
Mais da metade responderam que “não”. Não consideram totalmente envolvidos com a organização, sente a falta de haver uma maneira que melhore esta situação.

7- Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira nesta organização?



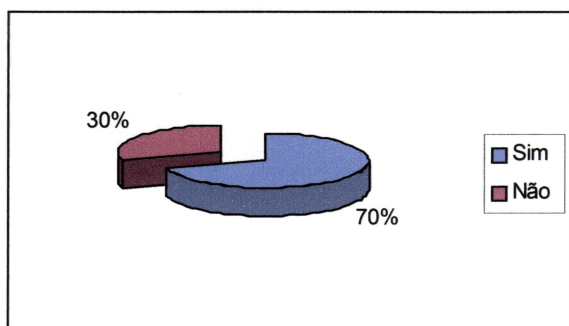
75% não se sentiria feliz em trabalhar o resto da vida dedicando à empresa, por não oferecer um crescimento profissional e pessoal.

8- Eu devo muito a minha organização?



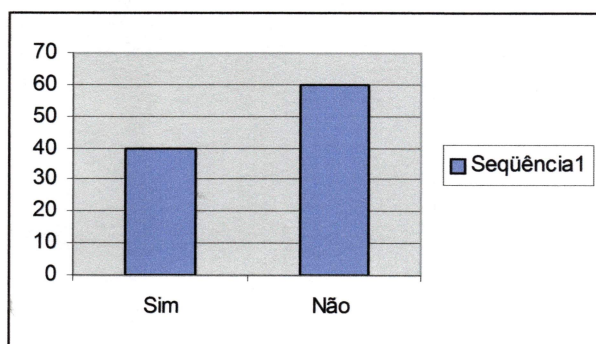
A resposta foi igual Sim e Não com 50%, uns disseram, falta dedicar mais para melhorar o desempenho da empresa e outros falaram que não, está bom do jeito que está desenvolvendo seu papel na empresa.

9- Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus?



Os entrevistados disseram que "sim", os problemas da empresa tem afetado, até na realização do trabalho dentro da organização, onde refletem barreira com os colegas de trabalhos e chefe.

10-Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora?



Muitos não importariam, nem sentiria culpado porque temos a liberdade de procurar melhoras para nosso desempenho profissional.

CONCLUSÃO

Concluimos neste trabalho monográfico que a liderança é o processo de motivar e ajudar as outras pessoas a trabalharem com entusiasmo na direção dos objetivos. Ele influencia o grupo a realizar as atividades propostas com determinação e garra, comandando os membros a caminhar para o sucesso rumo a alcançara finalidade esperada pela empresa. O líder conquista o respeito, respeitando os outros, ele se interessa profundamente pelo que você era e pelo que tinha a dizer, ou seja, atenção. Importam-se com as suas idéias, ouvem e transformam em meios de desempenho na empresa.

A liderança do hospital ainda não percebeu a importância de buscar mudanças, de desenvolver suas funções com qualidade, utilizando os meios tecnológicos. Podemos concluir que diante de tantas transformações que estão ocorrendo nestes últimos anos, qualquer empresa que deseja ter sucesso, terá de ajustar seu perfil e saber liderar com responsabilidade administrando todos setores da empresa, levando ferramentas que ajudam na elaboração do resultado.

No hospital, a liderança não tem um processo de motivação, onde os funcionários possam sentir realizados profissionalmente e pessoalmente. Observamos nos setores da farmácia, ambulatório e departamento de pessoal, que precisam modificar seu procedimento na atuação nas funções administrativas, há setores com escassez de produtos para que as atividades sejam feitas com qualidade. A falta de medicamentos para oferecerem aos clientes, principalmente os carentes, apresentar atendimento que satisfaça aquilo que os pacientes precisam.

No hospital, as lideranças faltam com o compromisso em oferecer treinamento e cursos que melhoram o desempenho das pessoas que atuam na área de enfermagem, para terem habilidades em todo proceder, técnica médica, nos momentos mais saber como realizar atendimento com rapidez, segurança e prática com qualidade. A organização necessidade implantar um sistema para melhorar o relacionamento entre os colaboradores e chefe, com uma estratégia de comunicação.


REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBRECHT, K. *Serviços internos: como resolver a crise de liderança do gerenciamento de nível médio*. São Paulo: Pioneira, 1994. 174 p.
- BOTELHO, E. F. *Do gerente ao líder: a evolução do profissional*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991. 169 p. ISBN 85-224-0716-9.
- CHIAVENATO, I. *Recursos humanos*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000. 631 p. ISBN 85-224-2544-2.
- _____. *Gerenciando pessoas: como transformar gerentes em gestores de pessoas*. 4. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 2002. 271 p. IS 85-87918-45-1.
- COVEY, S. R. *Liderança baseada em princípios*. Rio de Janeiro: Campus, 1994. 348 p. ISBN 85-7001-887-8.
- DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. *Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica*. São Paulo: Pioneira, 1992. 207 p.
- DRUCKER, P. F. *A revolução invisível: como o socialismo invadiu os Estados Unidos*. São Paulo: Pioneira, 1977. 227 p.
- GIL, A. C. *Como elaborar projeto de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 159 p. ISBN 85-224-0724-X.
- McGREGOR, D. *O lado humano da empresa*. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1992. 224 p. ISBN 85-336-0045-3.
- MEGGINSON, L. C.; MOSLEY, D. C.; PIETRI Jr., P. H. *Administração: conceitos e aplicações*. 4. ed. São Paulo: HARBRA, 1998. 614 p. ISBN 85-294-0064-X.
- ROESCH, S. M. A. *Projeto de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso*. São Paulo: Atlas, 1999. 301 p. ISBN 85-224-2338-5.
- SAMARA, B. S.; BARROS, J. C. *Pesquisa de marketing: conceitos e metodologia*. São Paulo: Makron Books, 1994. 156 p.
- WEINBERG, G. M. *O líder técnico*. São Paulo: Makron Books, 1994. 262 p. ISBN 85-346-0153-4.

WELLINS, R. S.; BYHAM, W. C.; WILSON, J. M. *Equipe Zapp! : criando energização através de equipes autogerenciáveis para aumentar a qualidade, produtividade e participação*. Rio de Janeiro: Campus, 1994. 174 p. ISBN 85-7001-917-3.

WERTHER Jr., W. B.; DAVIS, K. *Administração de pessoal e recursos humanos*. São Paulo: McGraw-Hill, 1983. 499 p.

YIN, R. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 205 p. ISBN 85-7307-852-9.


Célia Romano de Amaral Marian
-Bibliotecária - FACER-
CRB-1/1528

ANEXOS

FORMULÁRIO

Hospital Municipal César Caldas (Carmo do Rio Verde)

QUESTIONÁRIO

1- Esta organização merece minha lealdade?

Sim () Não ()

2- Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim?

Sim () Não ()

3- Na situação atual fico com minha organização e na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo?

Sim () Não ()

4- Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta organização?

Sim () Não ()

5- Eu não sinto como uma pessoa de casa na minha organização?

Sim () Não ()

6- Eu não sinto um forte senso de integração com minha organização?

Sim () Não ()

7- Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira nesta organização?

Sim () Não ()

8- Eu devo muito a minha organização?

Sim () Não ()

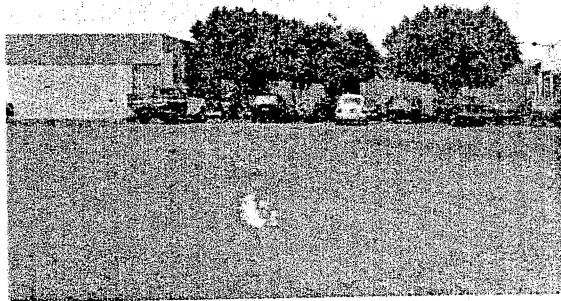
9- Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus?

Sim () Não ()

10- Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora?

Sim () Não ()

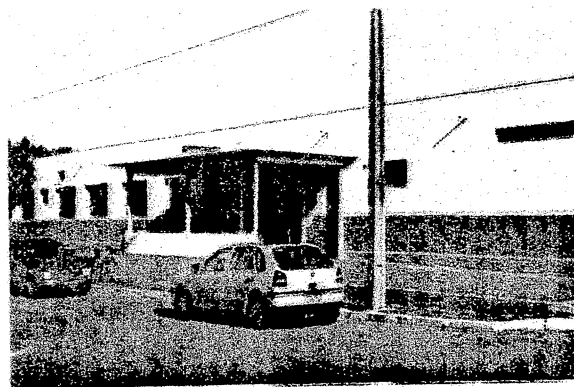
Fotos: Arquivo do autor, ano 1999)



Edifício Eurípedes de Lima, onde funcionava a Prefeitura de Carmo do Rio Verde, situado na Av. Dona Ana n° 01. Inaugurado em 14/11/1992 na gestão do Dr. Geraldo dos Reis Oliveira. Dizeres na placa inaugurativa: "Independência e harmonia para o desenvolvimento"

Fotos: Arquivo do autor, ano 2002)

Prédio da Câmara Municipal, situado na Praça Alfredo Nasser n° 01. Inaugurado em setembro de 1977, gestão do pref. Sebastião Lourenço. Da esquerda para a direita: Prof. José Pedrosa Yrmão (à frente, seu neto Fabrício José Pedrosa da Costa), Antônio Pereira dos Santos, presidente da Câmara, Shirley Maria da Silva, Nísia Alves Salgado Gomides e Francisco Carlos Leão, funcionários do órgão municipal



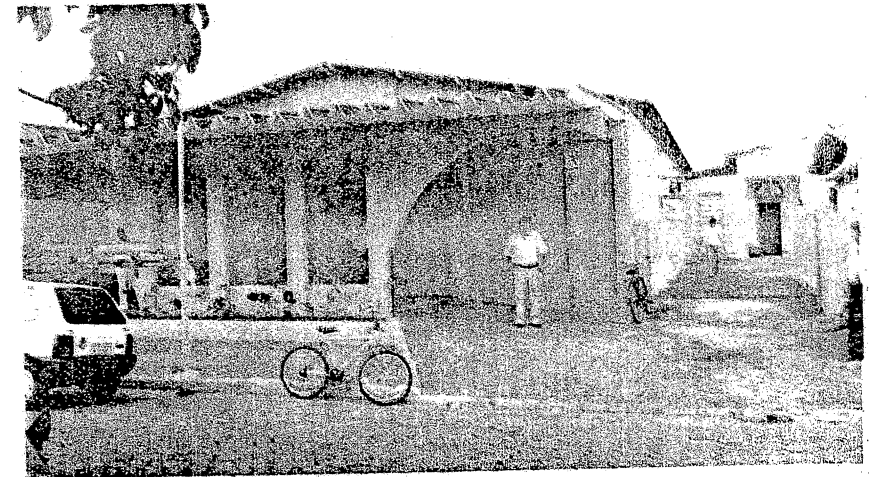
Novo Hospital Municipal César Caldas, situado na Rua Ana Rodrigues Barbosa n° 110, adquirido dos doutores Eurico Martins e Luiz Ferreira da Mota Filha, pelo município, na gestão do prefeito José Batista Gomides. Inaugurado no dia 14/11/2002. Denominava-se anteriormente Hospital Santa Paula.

Fotos: Arquivo do autor, ano 2002)



Banco do Povo, situado na Rua Anestar Clemente da Silva, 128. Inaugurado dia 1º/12/2001. Vendo, à porta, Amarildo Antônio dos Santos, dirigente do órgão. No mesmo prédio, desde o dia 1º/10/2000 funciona a agência dos Correios, no n° 130. Anteriormente, ela funcionou no Fórum e de, 1976 a 2000, numa sala da rodoviária

Fotos: Arquivo do autor, ano 2003)



PREFEITURA DE CARMO DO RIO VERDE: Situada na Av. José Ribeiro da Silveira n° 53 - Centro-, para onde foi transferida no dia 13/02/2003, cujo prédio, que era do Hospital César Caldas, foi adaptado para ali funcionar a Prefeitura, na gestão do prefeito José Batista Gomides, que é visto, à frente, em pé.