

## Perfil e competências de gerentes de enfermagem de hospitais acreditados<sup>1</sup>

Patrícia de Oliveira Furukawa<sup>2</sup>

Isabel Cristina Kowal Olm Cunha<sup>3</sup>

Estudo descritivo que teve como objetivo identificar o perfil e as competências de gerentes de enfermagem de hospitais acreditados, sob a ótica desses e de seus superiores hierárquicos, desenvolvido em 14 hospitais certificados pela Organização Nacional de Acreditação e pela *Joint Commission International* do Município de São Paulo. Para a obtenção dos dados, foram elaborados dois questionários respondidos por 24 profissionais. O perfil dos gerentes de enfermagem revelou que 69,2% vieram de faculdades privadas, todos com mais de 10 anos de formação e 92,3% com pós-graduação na área de gestão em saúde. As competências que mais possuíam, na visão dos seus superiores hierárquicos, foram: liderança, foco no cliente e trabalho em equipe. Conclui-se que a maioria dos gerentes de enfermagem possuía semelhanças quanto ao perfil e competências, compatíveis com as expectativas de seus superiores hierárquicos que colaboraram na seleção para o cargo e na avaliação de seu desempenho profissional.

Descritores: Enfermagem; Competência Profissional; Gerência; Acreditação.

<sup>1</sup> Artigo extraído da dissertação de mestrado "Perfil e Competências de Gerentes de Enfermagem de Hospitais de Qualidade" apresentada à Universidade Federal de São Paulo, SP, Brasil. Apoio financeiro CAPES.

<sup>2</sup> Enfermeira, Mestre em Ciências, Universidade Federal de São Paulo, SP, Brasil. E-mail: patricia.furukawa@unifesp.br.

<sup>3</sup> Enfermeira, Doutor em Saúde Pública, Professor Adjunto, Universidade Federal de São Paulo, SP, Brasil. E-mail: isabel.cunha@unifesp.br.

---

Endereço para correspondência:

Isabel Cristina Kowal Olm Cunha

Universidade Federal de São Paulo. Departamento de Enfermagem.

Rua Napoleão de Barros, 754

Vila Clementino

CEP: 04024-002 São Paulo, SP, Brasil

E-mail: isabelcunha@unifesp.br

## Profile and competencies of nurse managers at accredited hospitals

This descriptive study identified the profile and competencies of nurse managers of accredited hospitals from their perspective and that of their hierarchical superiors. It was conducted in 14 hospitals certified by the National Organization of Accreditation and the Joint Commission International in São Paulo, SP, Brazil. Data were collected through two questionnaires that were applied to 24 professionals. The nurse managers' profiles showed that 69.2% came from private colleges, all with more than 10 years experience since graduation and 92.3% had attended a post-degree program in health management. The nurse managers' most frequent competencies according to their superiors were: leadership, focus on patients, and teamwork. The conclusion is that the profile and competencies of most of the nurse managers were compatible with the expectations of their superiors, who collaborate in the selection of candidates for the nurse manager position and evaluate their professional performance.

Descriptors: Nursing; Professional Competence; Management; Accreditation.

## Perfil y competencias de gerentes de enfermería de hospitales acreditados

Estudio descriptivo que tuvo como objetivo identificar el perfil y las competencias de gerentes de enfermería de hospitales acreditados bajo la óptica de estos y de sus superiores jerárquicos, desarrollado en 14 hospitales certificados por la Organización Nacional de Acreditación y por la *Joint Commission International* del Municipio de Sao Paulo. Para la obtención de los datos, fueron elaborados dos cuestionarios respondidos por 24 profesionales. El perfil de los gerentes de enfermería reveló que 69,2% eran provenientes de facultades privadas, todos con más de 10 años de formación y 92,3% con posgraduación en el área de gestión de la salud. Las competencias que más poseían, en la visión de sus superiores jerárquicos fueron: liderazgo, enfoque en el cliente y trabajo en equipo. Se concluyó que la mayoría de los gerentes de enfermería poseían similitudes en cuanto al perfil y competencias, compatibles con las expectativas de sus superiores jerárquicos que colaboraron en la selección para el cargo y en la evaluación de su desempeño profesional.

Descriptorios: Enfermería; Competencia Profesional; Gerencia; Acreditación.

## Introdução

As transformações decorrentes da globalização e o consequente aumento da competitividade têm exigido mudanças por parte das organizações, inclusive das instituições de saúde que passaram a rever seus modelos de gestão e a buscar qualidade em seus serviços, por meio de programas de acreditação. Os critérios utilizados por esses programas, quanto à avaliação dos serviços de Enfermagem, têm englobado, com destaque, as áreas administrativas e organizacionais, seguidas das áreas assistenciais e de ensino/pesquisa<sup>(1)</sup>.

Nesse sentido, o gerente de enfermagem tem assumido importante papel nos serviços de saúde, sobretudo no âmbito hospitalar, visto ser o responsável pela gestão dos serviços de Enfermagem e por tomar medidas

que integrem as áreas administrativas, assistenciais e de ensino/pesquisa, visando o atendimento de qualidade. As exigências quanto à sua atuação têm incluído, além do gerenciamento em enfermagem, o conhecimento e a interação com todo o ambiente organizacional, permitindo sua maior contribuição no sucesso da instituição.

Para isso, as instituições têm requerido profissionais com perfil e competências que permitam alto desempenho no trabalho e que colaborem para o alcance dos objetivos organizacionais. A compreensão de que as competências individuais possuem estreita relação com as estratégias e com as competências da organização ganhou destaque nos âmbitos profissional e acadêmico. A relação estabelecida por meio de desenvolvimento mútuo, no qual as pessoas

são valorizadas pela organização, à medida que contribuem efetivamente para seu desenvolvimento, assim como essas são valorizadas pelas pessoas, conforme lhes oferece condições concretas para seu desenvolvimento, vai ao encontro das expectativas das pessoas cada vez mais preocupadas tanto em obter maior satisfação e realização pessoal quanto para obter sua inserção no mercado de trabalho<sup>(2)</sup>.

Mas qual o perfil e quais competências são necessárias ao gerente de enfermagem? Poucos ainda são os estudos relacionados à essa posição de liderança que respondam a tal questão. Em uma pesquisa com enfermeiros gerentes de hospitais e agências de saúde pública dos EUA, realizada pela Nursing Leadership Institute<sup>(3)</sup>, seis categorias de competências surgiram, baseadas nos resultados da investigação, incluindo: domínio pessoal, eficácia interpessoal, gestão financeira, gestão de recursos humanos, cuidados (com pessoal, paciente e consigo) e pensamento sistematizado.

No Brasil, pesquisa realizada pelo Conselho Regional de Enfermagem do Estado de São Paulo (COREN-SP), com enfermeiros responsáveis técnicos de serviços de saúde, estabeleceu a necessidade das seguintes competências: liderança, comunicação, tomada de decisão, negociação, trabalho em equipe, relacionamento interpessoal, flexibilidade, empreendedorismo, criatividade, visão sistêmica, planejamento e organização<sup>(4)</sup>.

Visando identificar o perfil e as competências necessárias ao gerente de enfermagem, não só na opinião desse profissional, mas também da organização, visto que as competências necessárias ao enfermeiro são reflexos das necessidades do mercado de trabalho e da população que requer profissionais competentes e conscientes de seu papel, o estudo teve como objetivos caracterizar o perfil dos gerentes de enfermagem dos hospitais acreditados, identificar as formas pelas quais foram selecionados, comparar as opiniões dos gerentes de enfermagem e de seus superiores hierárquicos em relação às competências necessárias para o cargo e identificar as competências desses gerentes sob a ótica de seus superiores hierárquicos.

## Métodos

Estudo descritivo de abordagem quantitativa, desenvolvido em hospitais do município de São Paulo, acreditados pela Joint Commission International (JCI) e pela Organização Nacional de Acreditação (ONA). Das 20 instituições contatadas, 14 (70%) aceitaram participar da pesquisa.

A amostra constituiu-se de gerentes de enfermagem

e seus superiores hierárquicos, denominados, neste estudo, gestores, que aceitaram participar da pesquisa, mediante assinatura do termo de consentimento livre e esclarecido. Os critérios de inclusão para os gerentes de enfermagem foram: ser enfermeiro, com função de gerência no serviço de enfermagem hospitalar. Já para os gestores, foram: serem profissionais para os quais o gerente de enfermagem reporta-se hierarquicamente. O critério de exclusão, tanto para gerentes de enfermagem como para os gestores, incluiu profissionais recentemente designados para os referidos cargos (menos de 6 meses), por entender que não havia tempo suficiente para avaliação quanto ao perfil e competências.

Dos 14 hospitais, dois eram gerenciados pelos mesmos profissionais, perfazendo o total de 26 profissionais (13 gerentes de enfermagem e 13 gestores). A amostra ficou composta por 13 (72,2%) gerentes de enfermagem e 11 (61,1%) gestores, em razão de um ter sido excluído e outro não ter respondido a pesquisa.

Para fins de exigência do Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Universidade Federal de São Paulo (Unifesp), foi solicitada autorização às instituições, sendo que cinco hospitais exigiram que o projeto fosse também analisado pelos seus respectivos CEPs. Mediante as autorizações fornecidas, o projeto foi encaminhado e aprovado por meio do Parecer nº1122/08, em 1º de agosto de 2008.

Para obtenção dos dados, dois questionários foram elaborados: um destinado ao gerente de enfermagem e o outro, ao gestor. Os instrumentos de coleta dos dados foram construídos, considerando os objetivos propostos e a literatura, os quais foram submetidos a um pré-teste. O referencial teórico utilizado para a definição das competências, contidas nos instrumentos, baseou-se no conceito de Dutra<sup>(5)</sup>, enquanto a capacidade de entrega da pessoa com agregação de valor ao patrimônio de conhecimentos da organização, visto que, ao considerar as pessoas pela sua capacidade de entrega, tem-se perspectiva mais adequada para avaliá-las, orientar seu desenvolvimento e estabelecer recompensas de maneira atrelada às estratégias da empresa. A coleta dos dados ocorreu entre 8 de setembro e 19 de novembro de 2008.

As variáveis categóricas (dados demográficos, escolaridade, experiência profissional, seleção dos gerentes de enfermagem, características dos gestores, visão dos gestores versus perfil dos gerentes de enfermagem e competências que os gerentes de enfermagem possuem na visão dos gestores), foram analisadas de forma descritiva, por meio das frequência absoluta e relativa das características estudadas. As variáveis numéricas (classificações das competências atribuídas pelos gestores e gerentes de enfermagem) foram resumidas pela

estatística: média, desvio padrão, mínimo, mediana e máximo. A comparação da classificação das competências, entre gestores e gerentes de enfermagem, foi realizada pelo teste de Wilcoxon. As análises foram obtidas pela utilização do software estatístico Minitab, versão 15.1, e a significância estatística foi fixada para valores de  $p < 0,05$ .

## Resultados

As categorias temáticas resultantes da análise dos resultados que permitiram alcançar os objetivos propostos com este estudo foram: perfil dos gerentes de enfermagem, seleção dos gerentes de enfermagem, características dos gestores, visão dos gestores versus perfil dos gerentes de enfermagem e avaliação das competências.

### Perfil dos Gerentes de Enfermagem

Os dados do perfil, descritos na Tabela 1, demonstraram que a maioria dos gerentes de enfermagem possuía idade média de 44 anos, variando entre 38 e 49 anos. Trata-se de amostra predominantemente feminina, em grande parte casada, com um a dois filhos. Quanto à escolaridade, a maioria veio de faculdades privadas, todos com mais de 10 anos de formados, com especialização e uma minoria com MBA (Master of Business Administration). No Brasil, esses dois cursos de pós-graduação são considerados *lato sensu*, porém, enquanto o primeiro permite ao graduado especializar-se em sua área de atuação, ou não, o segundo é destinado à formação de executivos na área de gestão de empresas.

Do total, quase todos possuíam algum curso *lato sensu* na área de gestão em saúde. A metade, aproximadamente, possuía cursos de pós-graduação *stricto sensu*. A maior parte dos gerentes de enfermagem tinha vínculo de mais de 10 anos com a instituição, tendo atuado em outros cargos assistenciais e administrativos, antes de se tornarem gerentes. Desses enfermeiros, poucos tinham experiência em gerência, antes de assumir o cargo.

Tabela 1 – Perfil dos gerentes de enfermagem, São Paulo - 2008

Características	N	%
Idade		
31 a 40 anos	01	7,7
41 a 50 anos	12	92,3
Sexo		
Masculino	01	7,7
Feminino	12	92,3

(continua...)

Tabela 1 – *continuação*

Características	N	%
Estado civil		
Solteiros	03	23,1
Casados	10	76,9
Filhos		
Sim	07	53,9
Não	06	46,1
Escola de formação		
Pública	04	30,8
Privada	09	69,2
Pós-graduação		
Especialização	13	100
MBA	05	38,5
Mestrado	06	46,2
Doutorado	01	7,7
Tempo na instituição		
6 meses a 5 anos	01	7,7
05 a 10 anos	03	23,1
10 a 15 anos	04	30,8
>15 anos	05	38,4
Tempo na gerência		
<5 anos	06	46,2
05 a 10 anos	06	46,2
10 a 15 anos	01	7,7
Experiências anteriores		
Enfermeiro assistencial	13	100
Supervisão de enfermagem	10	76,9
Gerência de enfermagem	04	30,8
Outras, na área de enfermagem	04	30,8

### Seleção dos Gerentes de Enfermagem

Dos 13 gerentes de enfermagem, 10 (76,9%) trabalharam em outros cargos dentro do hospital, antes de assumirem essa posição. Desses, 7 (53,8%) assumiram o cargo por meio de indicação, 2 (15,4%) foram submetidos a processo seletivo e 1 (7,7%) respondeu que foi por meio de plano de carreira do hospital, sem especificar o que isso envolveu.

Dos 3 (23,1%) que foram selecionados externamente, 1 (7,7%) foi por indicação e 2 (15,4%) por processo seletivo.

Do total, quatro enfermeiros assumiram o cargo por processo seletivo. Desses, todos citaram a avaliação psicológica e a entrevista como instrumento de análise, sendo que três relataram também terem sido submetidos à análise de currículo, dois à prova técnica, um, à prova de redação e um, à referência de outras instituições.

### Características dos Gestores

As características dos gestores revelaram que a maioria, 8 (72,75%), era do sexo masculino; do total,

6 eram médicos (54,6%), 3 (27,3%) administradores hospitalares e 2 (18,2%) enfermeiros, todos pós-graduados. Apenas 5 (45,5%) relataram ter pós-graduação (nível *lato sensu* ou *stricto sensu*) na área de gestão em saúde, sendo dois enfermeiros e três médicos.

### Visão dos Gestores versus Perfil dos Gerentes de Enfermagem

Considerando que 11 gestores e 13 gerentes de enfermagem participaram da pesquisa, não foi possível comparar a opinião do gestor, nem o perfil e as competências apresentadas pelo seu respectivo gerente de enfermagem em duas instituições.

Referente ao perfil necessário para o cargo de gerente de enfermagem, em relação ao tempo de formação, 8 (72,7%) gestores responderam que, no mínimo, eram necessários 5 a 10 anos, e 3 (27,3%) mais de 10 anos. Uma vez que todos os gerentes eram formados há mais de 10 anos, todos apresentaram o exigido pelos gestores, sendo que 8 (72,7%) tinham tempo de formação superior ao mínimo necessário.

Quanto à exigência de pós-graduação, apenas 1 (9,1%) gestor relatou não ser necessária nenhuma pós-graduação para assumir o cargo de gerente de enfermagem e 1 (9,1%) citou a exigência apenas de MBA. Os outros 9 (81,8%) referiram a exigência de especialização, e, desses, três citaram a necessidade do gerente possuir um MBA, além da especialização. Nenhum dos gestores relatou a necessidade de uma pós-graduação nível *stricto sensu*. Assim, na maioria dos casos, ou seja, em 6 (54,5%)

instituições, os gerentes de enfermagem possuíam outras pós-graduações, além do exigido pelos gestores. Em 4 (36,4%), as exigências de pós-graduação relatadas pelos gestores eram equivalentes às apresentadas pelos gerentes de enfermagem e em 1 (9,1%) caso o gerente de enfermagem não possuía uma das pós-graduações (MBA) citadas como necessárias ao cargo.

Em relação às experiências profissionais mínimas, apenas 2 (18,2%) gestores referiram a necessidade de o gerente de enfermagem ter experiência anterior como enfermeiro assistencial, 5 (45,5%) relataram a necessidade de experiência em supervisão de enfermagem, como nível intermediário de hierarquia, e 7 (63,6%) em gerência de enfermagem. Ao analisar os dados de cada instituição, 3 (27,3%) não possuíam a experiência profissional anterior relatada pelos gestores, que era de gerente de enfermagem. Outros 2 (18,2%) possuíam a experiência mínima, e 6 (54,5%) apresentaram experiência profissional superior ao considerado necessário pelos gestores.

### Avaliação das Competências

Gestores e gerentes de enfermagem classificaram, por ordem de importância, as competências que esse último deveria possuir para o desempenho de suas atividades. Foram avaliadas 11 competências: gestão de recursos, comunicação, trabalho em equipe, gestão de processos, tomada de decisão, foco no cliente, aquisição do conhecimento, empreendedorismo, liderança, negociação e visão estratégica (Tabela 2).

Tabela 2 - Classificação atribuída às competências pelos gerentes de enfermagem e gestores, São Paulo – 2008

Competência	Visão	N	Média	dp	mín	med	máx	p
Gestão de recursos	Gestor	11	5,9	2,0	4	6	11	0,059
	Gerente	11	7,7	2,7	3	9	11	
Comunicação	Gestor	11	6,7	2,8	2	7	11	0,351
	Gerente	11	5,6	2,6	2	6	10	
Trabalho em equipe	Gestor	11	4,5	3,3	1	3	9	0,477
	Gerente	11	5,2	1,8	2	5	9	
Gestão integrada de processos	Gestor	11	5,5	3,1	1	4	10	0,721
	Gerente	11	6,0	2,0	3	5	10	
Tomada de decisão	Gestor	11	4,9	2,5	2	5	11	0,221
	Gerente	11	6,3	2,8	3	7	10	
Foco no cliente	Gestor	11	5,3	2,7	1	5	10	0,722
	Gerente	11	5,8	3,2	2	6	11	
Aquisição do conhecimento	Gestor	11	8,3	3,0	1	9	11	0,919
	Gerente	11	8,8	2,9	2	10	12	
Empreendedorismo	Gestor	11	8,7	3,0	3	10	11	0,678
	Gerente	11	8,4	2,5	4	10	11	
Liderança	Gestor	11	3,0	2,5	1	2	8	0,722
	Gerente	11	2,6	2,3	1	2	8	
Negociação	Gestor	11	8,1	1,8	5	8	11	0,541
	Gerente	11	6,7	3,9	1	8	11	
Visão estratégica	Gestor	11	5,1	3,6	1	5	11	0,445
	Gerente	11	3,6	3,2	1	2	9	

Em nenhum caso houve diferença estatística significativa entre as classificações atribuídas pelos gestores e gerentes, indicando que esses profissionais tinham opiniões semelhantes quanto à ordem de importância das competências necessárias ao gerente de enfermagem. Entretanto, observa-se que, no caso da competência gestão de recursos, a diferença estatística apresentou-se muito próxima da significância ( $p=0,059$ ), indicando que os gestores dão maior importância a essa competência do

que seus gerentes.

As competências mais importantes, na opinião de ambos, para o desempenho das atividades gerenciais de enfermagem foram: liderança, visão estratégica, trabalho em equipe, foco no cliente e gestão de processos. Na avaliação das competências que os gerentes de enfermagem possuem, realizada pelos seus superiores hierárquicos, estão: liderança, foco no cliente, tomada de decisão e trabalho em equipe (Tabela 3).

Tabela 3 - Classificação da importância das competências e o número de gerentes de enfermagem que as possuem, na visão dos seus gestores, São Paulo – 2008

Classificação dos gestores		Gerentes com a competência na avaliação dos gestores	Classificação dos gerentes de enfermagem		Gerentes com a competência na avaliação dos gestores
1°	Liderança	10 (90,9%)	1°	Liderança	10 (90,9%)
2°	Trabalho em equipe	8 (72,7%)	2°	Visão estratégica	7 (63,6%)
3°	Tomada de decisão	9 (81,9%)	3°	Trabalho em equipe	8 (72,7%)
4°	Visão estratégica	7 (63,6%)	4°	Comunicação	9 (81,8%)
5°	Foco no cliente	10 (90,9%)	5°	Foco no cliente	10 (90,9%)
6°	Gestão de processos	7 (63,6%)	6°	Gestão de processos	7 (63,6%)
7°	Gestão de recursos	9 (81,8%)	7°	Tomada de decisão	9 (81,8%)
8°	Comunicação	9 (81,8%)	8°	Negociação	8 (72,7%)
9°	Negociação	8 (72,7%)	9°	Gestão de recursos	9 (81,8%)
10°	Aquisição do conhecimento	8 (72,7%)	10°	Empreendedorismo	5 (45,5%)
11°	Empreendedorismo	5 (45,5%)	11°	Aquisição do conhecimento	8 (72,7%)

## Discussão

O predomínio de mulheres no cargo pesquisado remete aos aspectos sócio-históricos da profissão. Embora, nos últimos anos, o percentual de homens nessa categoria tenha evoluído, o atrativo da formação universitária não tem sido apelo suficiente para que os homens vislumbrem a Enfermagem como opção profissional<sup>(6)</sup>. Isso explica, em parte, a diferença dessa em relação a outras profissões inseridas dentro das maiores empresas do País, onde, em média, apenas 24,6% dos cargos de gerência são ocupados por mulheres<sup>(7)</sup>.

Por ser profissão predominantemente feminina, as profissionais de enfermagem convivem com a dinâmica das organizações no desenvolvimento de suas atividades, ao mesmo tempo em que gerenciam suas vidas como pessoas, esposas e mães<sup>(8)</sup>. Uma pesquisa referente ao estresse de enfermeiras indicou que as atividades relacionadas à vida pessoal, tais como: responsabilidades com a casa, com os filhos e outras atividades domésticas, em lugar de estressantes podem funcionar como suporte<sup>(9)</sup>.

A formação desses enfermeiros que, em maior parte, é proveniente de faculdades privadas, reflete o próprio movimento de expansão dos cursos superiores no Brasil. Segundo dados do Inep (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais), há 779 cursos de enfermagem habilitados no País. Desse total, 627 (80,5%) são privados e apenas 152 (19,5%), públicos. No Estado de São Paulo,

esse percentual aumenta para 91,1% de cursos de enfermagem privados e 8,9%, públicos<sup>(10)</sup>.

Para complementar e qualificar essa formação em áreas específicas, os enfermeiros vêm buscando cursos de pós-graduação. No grupo estudado, destaca-se que todos os gerentes de enfermagem realizaram especialização, e, desses, poucos o associaram a um MBA. No entanto, quase todos os gerentes realizaram algum curso de pós-graduação na área de gestão em saúde.

Desse modo, percebe-se que, após a especialização, grande parte desses profissionais tem optado por realizar cursos de pós-graduação *stricto sensu* (mestrado e doutorado), que são de natureza acadêmica e de pesquisa, que têm objetivos essencialmente científicos, enquanto a especialização tem sentido prático/profissional. A pós-graduação *stricto sensu* possui uma sistemática, formando estrato essencial e superior, na hierarquia dos cursos que constituem o complexo universitário. Assim, sua própria natureza implica alta seletividade intelectual, o que lhe atribui *status* especial<sup>(11)</sup>.

Quanto à experiência profissional, a maior parte dos gerentes de enfermagem investigados tinha vínculo de vários anos com a instituição, tendo atuado em outros cargos, antes de ascender à gerência. Se, por um lado, a experiência na área assistencial colabora para que esse profissional seja capaz de gerenciar, conforme as necessidades da prática; por outro, isso evidencia que uma das poucas maneiras de ascensão do enfermeiro nas

organizações de saúde tem sido a mudança para uma trajetória de carreira gerencial.

Apesar de a formação dos enfermeiros, em geral, contemplar de maneira muito significativa os aspectos de gestão dos serviços de saúde e de Enfermagem, essa mobilidade pode não ser positiva à instituição e ao profissional. Em função disso, é importante estabelecer com precisão os critérios de mobilidade entre carreiras de naturezas diferentes, visto que um exemplo clássico nas empresas é a migração do melhor profissional técnico à carreira gerencial, e não à pessoa vocacionada para ela; isso porque, por vezes, a carreira gerencial é vista como prêmio, o reconhecimento da contribuição da pessoa para a organização e não como uma nova carreira<sup>(5)</sup>.

A seleção dos gerentes de enfermagem, em sua maioria, foi por indicações. Isso demonstra que os critérios utilizados por esses hospitais na seleção para o cargo de gerente de enfermagem têm envolvido, sobretudo, o histórico do profissional e seu desempenho dentro da instituição do que por intermédio de instrumentos de análise que visam identificar qual candidato melhor se enquadra no perfil de determinado cargo. Nesse momento, algo importante a ser considerado é que as competências exigidas à pessoa em trajetória profissional são diferentes da gerencial, havendo a necessidade de avaliar não só o desempenho anterior, mas, também, a capacidade de o indivíduo lidar com as atribuições e responsabilidades do novo cargo. Para isso, é preciso que, antes dessa migração, o profissional com potencial para a área gerencial seja gradativamente desenvolvido e desafiado a aplicar essas novas competências<sup>(5)</sup>.

Sob a perspectiva de analisar as opiniões de seus superiores hierárquicos quanto ao perfil necessário ao gerente de enfermagem, foi possível caracterizar os gestores que, em virtude das estruturas organizacionais serem diferentes entre as instituições, ocupam cargos variados. Uma tendência que se vem observando em alguns hospitais é a integração das várias áreas multiprofissionais ligadas à assistência, subordinadas a uma mesma direção. Embora enfermeiros tenham assumido a frente desses cargos, a direção dos níveis estratégicos das organizações ainda vem sendo ocupada, em sua maioria, por profissionais médicos. No entanto, os enfermeiros estão entre a minoria dos gestores que relataram possuir pós-graduação na área de gestão em saúde, o que reforça a afirmação de que, no cotidiano da prática profissional, é conhecido que a enfermeira tem competência para administrar, mas as circunstâncias históricas e de relação de gênero não lhes têm favorecido para essa finalidade, sendo poucas as instituições de saúde que são dirigidas por essa profissional<sup>(12)</sup>.

Para os gestores, o perfil necessário ao gerente de enfermagem, quanto ao tempo de formação, demonstra que, nessas instituições, há preferência por enfermeiros com maior vivência profissional do que por jovens em início de carreira, para ocupação desse cargo, o que foi compatível com o apresentado por esses gerentes. Isso corrobora, também, outro estudo realizado com enfermeiros gerentes de hospitais que possuíam, em geral, mais de 10 anos de formação e exercício profissional. A gerência foi considerada por esses profissionais como parte de trajetória própria do enfermeiro que se sustenta na formação e experiências prévias<sup>(13)</sup>.

Quanto à pós-graduação, observa-se que a especialização e o MBA estão entre as exigências tidas como necessárias ao gerente de enfermagem e que a pós-graduação *stricto sensu* não tem sido muito valorizada pelos seus superiores hierárquicos, contrariando a tendência de os gerentes ligados à área de serviços buscarem essas titulações. Nessa óptica, o MBA como curso recente, sobretudo na área da saúde, deve ser melhor explorado pelos enfermeiros que atuam ou desejam ocupar cargos de gerência ou direção, pois, conforme os resultados deste estudo, poucos gerentes de enfermagem possuíam esse curso, embora fosse um dos requisitos importantes na opinião dos gestores.

No que se refere à experiência profissional, grande parte dos gestores relatou a necessidade de vivência anterior em supervisão e gerência de enfermagem. No entanto, ao darem preferência para a seleção interna para esse cargo, a experiência como gerente não tem sido essencial nesses casos, conforme é possível observar ao se comparar com o perfil desses profissionais.

Na classificação das competências, as opiniões semelhantes entre gerentes e gestores demonstraram que, nessas instituições, há sintonia quanto à importância de cada uma delas, para o desempenho dos gerentes de enfermagem. A questão da origem das competências individuais é essencial para a caracterização das expectativas da empresa, em relação às pessoas, que estarão mais bem orientadas em suas atividades, em seu desenvolvimento e nas possibilidades de encarecimentos<sup>(5)</sup>.

A liderança como a competência mais importante para ambas as partes e a busca de seu desenvolvimento pelos gerentes de enfermagem reforçaram a afirmação de que o mercado de trabalho está solicitando do enfermeiro o conhecimento e a aplicação da liderança, e que os profissionais estão começando a ficar atentos para essa demanda<sup>(14)</sup>.

A necessidade de trabalho em equipe, considerada dentre as três mais importantes, também tem sido desenvolvida pela maioria dos enfermeiros (72,7% dos

gerentes de enfermagem pesquisados), como profissionais que promovem a integração dos membros de sua equipe em prol de melhores resultados. Entretanto, observa-se que ainda não são todos que possuem essa competência, o que requer maior atenção, em razão de seu grau de importância para o alcance dos objetivos organizacionais.

Na Enfermagem, a proposta do trabalho em equipe surgiu desde a década de 1950, nos EUA, por meio de experiências realizadas no Teacher's College da Universidade de Colúmbia, sob a coordenação de Eleonor Lambertsen que preconizava a organização do serviço de enfermagem com base no trabalho em equipe e com a finalidade de resolver o problema de melhor aproveitamento de pessoal. Embora mereça destaque a precocidade com que a proposta do trabalho em equipe é introduzida na área da enfermagem, essa se consolidou, sobretudo, no discurso e não como prática predominante<sup>(15)</sup>, sendo o trabalho, muitas vezes, realizado de maneira bastante fragmentada.

A partir de Florence Nightingale que demonstrou a importância da aplicação da ciência da administração no hospital, visando a melhoria da assistência ao paciente, o enfermeiro assumiu as funções administrativas nas instituições de saúde<sup>(16)</sup>. Entretanto, esse profissional se distanciou de seu objeto de trabalho – o cuidado ao cliente. Nesse aspecto, o enfermeiro desenvolveu gerência mais orientada às necessidades do serviço, ao cumprimento de regulamentos, normas e tarefas, reproduzindo o que é preconizado pela organização e por outros profissionais, o que contribui, muitas vezes, para o não atendimento das necessidades do paciente, gerando insatisfação na equipe de enfermagem<sup>(17)</sup>.

Mediante o movimento dos próprios enfermeiros em resgatar o que deve ser seu objeto central de trabalho e a preocupação das instituições em atender as expectativas dos usuários, sejam estimuladas por programas de qualidade ou como forma de sobreviver ao mercado, possuir a competência foco no cliente, alinhando os objetivos organizacionais às necessidades do cliente, tem recebido maior importância na atuação do gerente de enfermagem. Pelo fato de ser uma das competências que os gerentes de enfermagem mais possuem, demonstra que esses enfermeiros têm tido a compreensão de que, embora seu processo de trabalho seja predominantemente gerencial, suas ações devem ser direcionadas à melhor assistência ao paciente, e isso não pode ser perdido de vista.

A visão estratégica, apesar de recentemente abordada na Enfermagem, foi classificada em segundo lugar de importância pelos gerentes e em quarto lugar pelos gestores. Anteriormente, seu desenvolvimento estava

mais relacionado à alta administração, responsável por definir as diretrizes da empresa. No entanto, no nível tático que diz respeito aos níveis gerenciais e de coordenação, seus membros necessitam saber o que está acontecendo no ambiente externo, para viabilizar as estratégias internas<sup>(18)</sup>. Mas, pouco mais da metade dos gerentes de enfermagem a possuía, segundo os seus gestores. Assim, há necessidade de que esses profissionais busquem essa competência.

A gestão de processos também tem sido valorizada nas instituições hospitalares, sobretudo a partir da busca pela qualidade por intermédio da acreditação que avalia a organização de maneira sistêmica, onde estruturas e processos se relacionam e interferem em todo o conjunto da organização<sup>(19)</sup>. Em razão disso, a gestão de processos é outra competência que precisa ser mais desenvolvida pelos gerentes de enfermagem.

A gestão de recursos é a única competência que apresentou, na média, discordância de opinião entre os dois cargos, sendo classificada pelos gerentes de enfermagem dentre aquelas de menor importância. Na área hospitalar, além da necessidade de garantir condições adequadas de trabalho para a assistência ao paciente, a gestão de recursos está relacionada a custos. Os enfermeiros têm sido responsáveis pelo gerenciamento de recursos materiais e físicos que consomem grande volume de recursos financeiros. Dependendo da instituição, os recursos humanos em enfermagem representam de 30 a 60% do total do quadro de pessoal<sup>(20)</sup>. Assim, a Enfermagem tem importante impacto nos custos hospitalares, e o uso dos recursos de maneira racional com redução de desperdícios colabora não só na sobrevivência das organizações como, também, na prestação de serviços a custos menores que possibilitam maiores investimentos em melhorias de qualidade. Entretanto, essa competência ainda tem sido mais valorizada pelos gestores do que pelos gerentes de enfermagem, conforme demonstrado nos resultados desta pesquisa.

## Considerações finais

Este estudo evidenciou semelhanças no perfil e nas competências dos gerentes de enfermagem dos hospitais acreditados, compatíveis com as expectativas de seus superiores hierárquicos que colaboraram na seleção para o cargo e na avaliação de seu desempenho profissional, apontando uma direção aos enfermeiros que desejam seguir e se desenvolverem na carreira gerencial, ou que desejam mudar essa realidade exposta.

Acredita-se, também, que as instituições de ensino possam se utilizar desta pesquisa no desenvolvimento

de competências gerenciais do enfermeiro, compatíveis com as exigências do mercado de trabalho, assim como contribuir com as organizações hospitalares, na busca e desenvolvimento de gerentes de enfermagem que colaborem para elevar a qualidade dos serviços.

Cabe, entretanto, lembrar as instituições de saúde que, embora possam servir de referencial, cada empresa deve mapear as competências individuais necessárias, conforme as competências e estratégias organizacionais, procurando, ainda, integrarem-se aos outros processos de gestão de pessoas: desenvolvimento, movimentação e valorização, proporcionando, assim, o crescimento de ambos: organização e profissional.

## Referências

- Feldman LB, Cunha ICKO. Identification of result evaluation criteria for nursing service in hospital accreditation programs. *Rev. Latino-Am. Enfermagem*. 2006;14(4):540-5.
- Dutra JS. Prefácio. In: Balsanelli AP, Cunha ICKO, Feldman LB, Ruthes RM (Org.). *Competências Gerenciais: desafio para o enfermeiro*. São Paulo: Martinari; 2008. 208 p.
- Sherman RO, Bishop M, Eggenberger T, Karden R. Development of a leadership competency model. *JONA*. 2007;37(2):85-94.
- Conselho Regional de Enfermagem de São Paulo. Projeto Competências. São Paulo; 2009 [acesso em: 06 julho 2009]. Disponível em: [http://www.coren-sp.gov.br/drupal6/sites/default/files/Projeto\\_Competencias.pdf](http://www.coren-sp.gov.br/drupal6/sites/default/files/Projeto_Competencias.pdf)
- Dutra JS. *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas; 2004. 206 p.
- Lopes MJM, Leal SMC. A feminização persistente na qualificação profissional da Enfermagem brasileira. *Cad Pagu*. 2005;(24):105-25.
- Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social e Ibope Inteligência. *Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas – Pesquisa 2007*. São Paulo: Instituto Ethos; 2007.
- Spindola T, Santos RS. Woman and work: the history of life of nursing professionals who are also mothers. *Rev. Latino-Am. Enfermagem*. 2003;11(5):593-600.
- Stacciarini JMR, Tróccoli BT. The stress in nursing professional. *Rev. Latino-Am. Enfermagem*. 2001;9(2):17-25.
- Ministério da Educação (BR). Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP). *Educação Superior: cursos e instituições*. [acesso em: 20 junho 2009]. Disponível em: <http://www.inep.gov.br>
- Parecer n. 977, de 3 de dezembro de 1965 (BR). *Definição dos cursos de pós-graduação*. Documenta n. 44 do Conselho Federal de Educação, Brasília, 3 dezembro 1965.
- Torres DG. *Paradigma da gerência que exercem as enfermeiras na direção geral da instituição hospitalar: um estudo na perspectiva latino-americana [Tese]*. Rio de Janeiro (RJ): Universidade Federal do Rio de Janeiro; 2007.
- Brito MJM, Lara MO, Soares EG, Alves M, Melo MCOL. Traços identitários da enfermeira-gerente em hospitais privados de Belo Horizonte, Brasil. *Saúde Soc*. 2008;17(2):45-57.
- Higa EFR, Trevizan MA. The style of leadership idealized by nurses. *Rev. Latino-Am. Enfermagem*. 2005;13(1):59-64.
- Peduzzi M, Ciampone MHT. Trabalho em equipe e processo grupal. In: Kurcgant P. (Coord.) *Gerenciamento em Enfermagem*. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2005. p. 108.
- Santos I, Oliveira SEM, Castro CB. Gerência do processo de trabalho em Enfermagem: liderança da enfermeira em unidades hospitalares. *Texto Contexto Enferm*. 2006;15(3):393-400.
- Galvão CM, Trevizan MA, Sawada NO. A liderança do enfermeiro no século XXI: algumas considerações. *Rev Esc Enf USP*. 1998;32(4):302-6.
- Tajra SF. *Gestão estratégica na saúde: reflexões e práticas para uma administração voltada para excelência*. São Paulo: Iátria; 2006. 536 p.
- Rodrigues EAA. *Uma revisão da acreditação hospitalar como método de avaliação de qualidade e da experiência brasileira [Dissertação de mestrado]* Rio de Janeiro (RJ): Escola Nacional de Saúde Pública/FIOCRUZ; 2004. 75 p.
- Castilho V, Fugulin FMT, Gaidzinski RR. Gerenciamento de custos nos serviços de saúde. In: Kurcgant P (Coord.) *Gerenciamento em Enfermagem*. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan; 2005. p. 171-83.

Recebido: 13.1.2010

Aceito: 10.12.2010

### Como citar este artigo:

Furukawa PO, Cunha ICKO. Perfil e competências de gerentes de enfermagem de hospitais acreditados. *Rev. Latino-Am. Enfermagem* [Internet]. jan-fev 2011 [acesso em: \_\_\_\_\_];19(1):[09 telas]. Disponível em: \_\_\_\_\_

dia  
mês abreviado com ponto

URL