

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DA SAÚDE

Vera Lúcia Quadra de Oliveira

O perfil do gestor hospitalar: a visão dos Enfermeiros de um Hospital da Região Metropolitana (Vale dos Sinos) de Média Complexidade

Novo Hamburgo

2012

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DA SAÚDE

Vera Lúcia Quadra de Oliveira

O perfil do gestor hospitalar: a visão dos Enfermeiros de um Hospital da Região Metropolitana (Vale dos Sinos) de Média Complexidade

Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão da Saúde.

**Orientador: Prof. Dr. Sidinei Rocha
de Oliveira**

Novo Hamburgo,

2012

Vera Lúcia Quadra de Oliveira

O Perfil do Gestor Hospitalar: a visão dos Enfermeiros de um Hospital da Região Metropolitana (Vale dos Sinos) de Média Complexidade

Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão da Saúde.

Conceito final:

Aprovado em ____ de _____ de 2012

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr.

Prof. Dr.

Prof. Dr.

Orientador – Prof. Dr. Sidinei de Oliveira

SUMÁRIO

Apresentação.....	5
1 Introdução.....	6
2 Objetivos	8
2.1 Objetivo Geral.....	8
2.2 Objetivos específicos.....	8
3 Justificativa.....	9
4 Fundamentação teórica.....	10
5 Procedimentos Metodológicos.....	15
6 .Análise dos dados.....	17
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	25
REFERÊNCIAS.....	27
ANEXO A – Roteiro de Coleta de Dados.....	29
ANEXO B – Questionário.....	30
ANEXO C – Planilha de respostas.....	33

APRESENTAÇÃO

Esta monografia foi realizada com a finalidade de discutir a questão do Gestor Público mais qualificado e atuante nos hospitais públicos.

Este estudo se direcionou para a pesquisa do perfil esperado para um gestor hospitalar, e como estes profissionais devem se preparar para assumir estes postos. Identificando o perfil necessário para o Gestor de hospital público, segundo a visão dos enfermeiros que atuam na área hospitalar e que integram a Instituição onde se pretende realizar o estudo.

Na introdução são colocados a necessidade dos profissionais que estão a serviço do hospital conhecerem a formação do Gestor e a maneira como são alocados no cargo.

Na justificativa é abordado o motivo pelo qual esta se realizando o presente estudo, fundamentado teoricamente, e os procedimentos metodológicos utilizados.

Para finalizar á apresentada a análise dos dados, com uma síntese dos resultados e as conclusões chegadas com o presente estudo.

1 - INTRODUÇÃO

Durante o curso percebi a necessidade de conhecer com maior profundidade os conhecimentos necessários para que um gestor possa administrar bem um hospital público de média complexidade. Devido a grande competitividade do mercado atual, há um aumento da necessidade do constante aprimoramento profissional nas várias áreas do conhecimento organizacional.

Ao refletir sobre o assunto percebi que desconhecia quais seriam estes conhecimentos. Durante o curso de gestão, observei que estudamos legislação, logística e várias outras disciplinas voltadas para o Sistema Único de Saúde (SUS), o maior sistema de saúde do Brasil, devido a alta complexidade dos hospitais, principalmente devido a grande falta de recursos existente na área da saúde.

Percebi que estes profissionais, apesar de sua grande importância são desconhecidos para os trabalhadores e desconhecida também a sua formação, porque na sua grande maioria são cargos políticos, são nomeados por acordos entre partidos ou afinidades políticas e muitas vezes não tem a formação necessária para atuar no cargo.

O ato de administrar nas empresas públicas é a decisão sobre como dispor dos recursos que são escassos, levando em conta as informações e recursos recebidos. Sendo a gestão o resultado de processos que passam por várias áreas em virtude da alta complexidade das empresas, e principalmente dos hospitais, que hoje exigem um gestor, segundo meu ponto de vista, com maior aprimoramento e um conhecimento mais diversificado, essenciais ao gestor hospitalar.

Sendo os princípios da administração, planejar, organizar, dirigir, controlar, e uma vez que as bases das funções são as de fixar objetivos, analisar, conhecer e resolver problemas, alocar recursos tanto financeiros quanto humanos, negociar, tomar decisões, liderar e incentivar. O gestor deve estar preparado para liderar as

pessoas na realização do máximo com o mínimo disponível, na busca de uma maior e melhor produção.

O diferencial entre o executor de tarefas e o gestor é que enquanto primeiro sabe fazer algumas coisas que aprendeu mecanicamente, o segundo deve saber analisar e tomar decisões visando resolver situações complexas e variadas, pois deve saber pensar, avaliar, ponderar, analisar em termos estratégicos. Devemos estar atentos a as teorias, técnicas e ferramentas que auxiliam nas decisões administrativas, pois estas podem facilitar a realização das atividades no cotidiano.

O Sistema Único de Saúde possui hospitais públicos que apresentam uma forma de trabalho altamente complexa e necessária à população e que trata com vidas, que não podem simplesmente ser colocadas de lado, por falhas técnicas do gestor, e que podem impactar diretamente nos serviços prestados ao usuário.

Atualmente o gestor é o elo entre os objetivos e os recursos disponíveis que devem ser combinados nas proporções adequadas, sendo para isso necessário estar constantemente tomando decisões num contexto de restrições, já que administrar envolve a elaboração de planos onde é necessária a aplicação de conhecimentos como finanças, logística, produção e recursos humanos entre outros, procurando orientar e facilitar os subordinados para se desenvolverem e contribuir na administração.

2 - OBJETIVOS

2.1 - Objetivo Geral

Levantar o perfil do gestor hospitalar segundo a perspectiva dos enfermeiros, funcionários de um hospital público da região metropolitana (Vale dos Sinos) de média complexidade.

Este estudo se direcionara para a pesquisa do perfil esperado para um gestor hospitalar e como estes profissionais devem se preparar para assumir estes postos, identificando o perfil necessário para o gestor de hospital público, segundo a visão dos profissionais enfermeiros que atuam na área hospitalar e que integram a instituição onde se pretende realizar o estudo.

2.2 - Objetivos Específicos

a) identificar os conhecimentos habilidades e atitudes que influenciam no exercício do papel de gestor hospitalar.

b) Levantar como estas características são consideradas no processo de seleção e na contratação destes profissionais.

c) Analisar como os problemas de falta de perfil interferem no desempenho das atividades do hospital.

3 - JUSTIFICATIVA

Pensando neste contexto atual, acredito ser necessária aos profissionais que atuarem nesta área uma preparação compatível com a complexidade deste sistema. Sendo este altamente complexo, com atuação 24 horas por dia necessita de profissionais que se dediquem ao conhecimento da legislação sobre este sistema e esteja sempre buscando se atualizar principalmente em áreas como logística, informática, recursos humanos, finanças, devendo ainda, ter um conhecimento amplo e atualizado sobre as atividades administrativas, de apoio e também sobre os fatores que poderão interferir no andamento da instituição como um todo.

Cada vez mais a gestão adquire importância no serviço público, torna-se necessário que estes profissionais sejam altamente treinados para atuar na administração dos hospitais públicos.

4 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Na literatura estudada até agora, é destacado que o gestor deve ser um profissional altamente treinado para a função com conhecimento em várias áreas, como logística, recursos humanos, de informática e específicos na área da saúde, por ser esta uma área extremamente complexa. Motta (1991) e Dussalult (1992 *apud* CARVALHO e BARBOSA, 2010), salientam a necessidade de profissionalização dos gestores, colocando os diversos saberes que estão além das competências pessoais ou intuitivas, e que são passíveis de aprendizados através de formação específica.

Segundo Magalhães e Duarte (2004) na atualidade as organizações de saúde tem padecido com a falta de preparo dos profissionais na área de gestão hospitalar, um mercado cada vez mais exigente e complexo.

As transformações nos dias de hoje são notórias e as reestruturações no ambiente organizacional, refletem-se na adoção de novas tecnologias e novos modelos de gestão. O mercado de trabalho hoje exige novas competências e muitas vezes estabelecem uma relação de desequilíbrio nas crescentes exigências no desenvolvimento de conhecimentos e habilidades. As novas tecnologias que estão sendo introduzidas nas empresas exigem que o gestor desenvolva flexibilidade para agregar novos conhecimentos em sua atividade profissional, melhorando os resultados, pois mais que agregar informações, o gestor precisa desenvolver autonomia para concretizar resultados (GRISCI, 2000; RUAS, 2001 *apud* MORASSUTTI e GRISCI, 2002).

“A tarefa do administrador é complexa, porque ele representa no hospital aquele que acumula os poderes legislativo, executivo e judiciário. Legislativo porque se obriga a regulamentar e transformar em normas e rotinas funcionais as amplas políticas definidas pela alta administração. Executivo porque lhe cabe executar e fazer executar todas as determinações necessárias ao pleno funcionamento do hospital. Judiciário porque deve

avaliar o desempenho de seus funcionários, julgando sua atividade, sua atuação e seu comportamento, o que envolve frequentemente a atribuição do prêmio ou da punição.” (GONÇALVES 1977 pg 13).

Ângelo (1997) já previa necessidade de formação adequada para executivos, e que estes deveriam passar por programas mais avançados de treinamento. Já que existem muitas organizações com especificidades que necessitam de muitos anos de treinamento, para que o profissional consiga dominar estes conhecimentos, entre estas os hospitais.

Guidelli e Bresciani (2010) desenvolvem o perfil do gestor contemporâneo identificando a necessidade da capacitação dos gestores para dar conta da alta complexidade da gestão de pessoas nas organizações. Complexidade esta que é , maior ainda na área hospitalar.

Atualmente o gestor precisa cada vez mais aprender a fazer mais com menos, a cada ano aumentam-se as exigências, os processos internos são modificados, já que a população exige um tratamento melhor. Como desafio adicional, o número de funcionários não aumenta e os recursos são cada vez menores. Portanto, irá se destacar aquele gestor que suportar pressões, tenha idéias inovadoras e consiga estimular seus colaboradores a ter um maior desempenho. (BIANCO, 2007)

Ainda, segundo Bianco (2007), são os gestores que devem definir as prioridades e as tarefas que cada colaborador será responsável e qual desempenho esperado de cada um, devendo acompanhar todos os passos do que foi planejado, pois quem não acompanha, não gerencia.

Dagnino (2009) considera importante disponibilizar conhecimentos aos gestores públicos para que haja a transformação e possam atuar melhorando a eficácia das políticas públicas a ponto de conseguirem utiliza-los como ferramentas para uma mudança social e política.

Neto, Silva e Luiza (2010) colocam que a falta de conhecimentos técnicos gerenciais na área de logística, apresentam uma realidade muitas vezes fora das reais necessidades locais. Processos burocratizados e morosos nas áreas de compras, guarda e distribuição de materiais e insumos. A má administração desses processos seria a causadora do desabastecimento nos serviços de saúde. A falta de

materiais e insumos também seria derivada da falta de gestão profissionalizada, chefes improvisados e servidores desmotivados.

Azevedo e Mendes (2011) salientam que o profissional que administra finanças e orçamentos precisa constantemente estar se atualizando, não importa o tipo de empresa em que está atuando. Neste campo profissional é necessário muitas e complexas habilidades. Precisa-se trabalhar com a escassez, pois as necessidades são ilimitadas e os recursos limitados. É imperativo um profissional capacitado para planejar, controlar e tomar decisões, possibilitando uma efetiva gestão dos recursos

Segundo Pereira et al (2005, *apud* MONTEIRO, 2009), o profissional que assume a gestão de um sistema tão complexo como um hospital, necessita ser preparado para as diversas competências que precisara desenvolver. Onde a visão sistêmica deve ser praticada e o perfil deve ser adequado à realidade, principalmente nos dias de hoje.

Monteiro (2009) coloca ainda que a falta de planejamento interno, metas, objetivos e programas são fatores que contribuem para os maiores problemas dos hospitais brasileiros, e que o Ministério da Saúde esta se preocupando e tentando substituir a figura do gerente despreparado pelo do gestor profissional e com experiência e nível de especialização necessários a função. Diante dos desafios de hoje emerge a necessidade de uma gestão mais eficiente devendo ser evitado qualquer tipo de amadorismo.

“A gestão administrativa, seja ela na esfera privada ou de órgãos públicos, só será mais bem executada com o aporte de profissionais qualificados, ligados a área”.
(HELENO; 2009 p28)

Segundo Heleno (2009) este é um momento para a gestão pública e será um destaque no futuro e o tema gestão, esta colocado entre as principais prioridades, e cada vez mais avança e produz importantes inovações para uma nova cultura mais focada no cidadão, mais transparente, mas restam importantes desafios.

“A institucionalização desse processo de mudança pressupõe a estreita vinculação entre as melhorias de gestão introduzidas e os impactos das mesmas em termos de resultados que atendam as expectativas da sociedade”. (MARINI, 2009, *apud* HELENO; 2009 p29)

Existem autores que colocam algumas qualidades como sendo essenciais para um bom administrar, que seriam: Competência, liderança, coragem, personalidade,

decisão e iniciativa, disciplina, objetividade, justiça, previdência, humildade, proatividade, sinergia, conhecer a organização, bom relacionamento humano, organização. Estes seriam, além dos conhecimentos técnicos, imprescindíveis para uma boa atuação do gestor hospitalar.

Reconhecem-se as dificuldades do gestor frente aos dilemas da modernização e das novas maneiras de se trabalhar. Diante da cultura arcaica dos hospitais. Dos desencontros dos profissionais que correm de um hospital a outro em busca de um melhor salário. Da redução nos custos com pessoal que não permitem o investimento em capacitação e atualização. Tudo isso gera a necessidade de um profissional capacitado.

Gonçalves (2006) coloca a necessidade do planejamento estratégico. De se estar constantemente reavaliando este processo. Diagnosticando a capacidade da organização em sentir e reagir de forma rápida e flexível as mudanças. Sendo estes também motivos da necessidade do gestor hospitalar ser altamente qualificado. Com uma visão sistêmica da organização na busca do seu funcionamento harmônico.

Todos os autores citados colocam que para ser um gestor há necessidade de muito conhecimento e experiência. Que não bastam apenas os vários anos de estudo a que tem de se submeter. Precisa também vivenciar no trabalho diário o conhecimento adquirido na Universidade. Além disso, precisa também, possuir características de personalidade próprias para a liderança e comando. Sem estes requisitos provavelmente fracassara.

Quanto á gestão na área hospitalar, que é uma das áreas mais complexas, há ainda uma maior necessidade de conhecimento. Um gestor hospitalar precisa se doar, já que há uma necessidade, neste ambiente que trabalha 24 horas, de um profissional, com disponibilidade de tempo. Deve trabalhar com a falta de recursos, e também com um grande número de profissionais, das diversas áreas que compõe o quadro de pessoal de um hospital, cada um com suas necessidades. Devido a estes fatores este profissional deve ter uma capacidade grande de liderança e comunicação.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste trabalho foi utilizada a pesquisa de avaliação. Segundo Polit e Hungler (1995), esta permite identificar o funcionamento e encontrar respostas para situações que necessitam ser modificadas. A coleta de dados será através de questionário com perguntas abertas e fechadas de múltipla escolha.

A pesquisa foi realizada em um hospital público de média complexidade, localizado na região metropolitana, conhecida por Vale do Sinos. Atualmente é administrado por um (profissional habilitado) Administrador Hospitalar e, mais de 90% dos atendimentos realizados são através do Sistema Único de Saúde (SUS). O hospital possui unidades de Bloco Cirúrgico; Sala recuperação; Maternidade; Centro Obstétrico; Neurocirurgia, Cirúrgica; UTI adulto e neonato; Cardiologia; clínicas e Pronto Socorro. Mantém convênios terceirizados com Serviços de Diagnóstico por imagem, laboratório de análises clínicas e anatomo-patológica entre outros.

O questionário foi apresentado a 23 enfermeiros que se disponibilizaram a participar do presente estudo, mas apenas nove (9) devolveram o questionário, em sua maioria, parcialmente preenchidos. As perguntas abertas foram poucos colegas que responderam, as perguntas fechadas foram todas preenchidas, com raras exceções apesar de que de forma errada por parte de alguns colegas.

Quadro 1: Perfil dos respondentes:

Participante	Gênero	Idade	Tempo de formação	Já desempenhou atividade gerencial	Trabalha no hospital a quanto tempo
E1	Feminino	52	20 anos	não	12 anos
E2	Feminino	35	8 anos	não	7 anos
E3	Masculino	39	14 anos	não	11 anos
E4	Feminino	56	15 anos		15 anos
E5	Feminino	46	17 anos	sim	15 anos
E6	Feminino	45	10 anos	não	03 anos

E7	Feminino	44	15 anos	sim	15 anos
E8	Masculino	32 anos	4 anos	não	03 anos
E9	Feminino	52 anos	15 anos	não	15 anos

Os respondentes foram enfermeiros com idade entre 32 e 56 anos com tempo de atuação profissional de 4 à 20 anos, e com tempo de trabalho no hospital de 03 à 15 anos , em maioria sete do sexo feminino e dois do sexo masculino, fator já conhecido uma vez que esta profissão ainda é em sua maioria constituída por mulheres. Duas das respondentes já atuaram como gestora da equipe de enfermagem no hospital.

4 - ANÁLISE DOS DADOS

De acordo com a pesquisa realizada, montaremos o perfil do profissional ideal segundo a visão dos Enfermeiros que responderam ao questionário

1 – Dos nove respondentes da pesquisa, cinco citaram que este profissional necessita de curso superior na área e pós-graduação em gestão hospitalar, quatro referem que pelo menos curso superior na área.

Os autores pesquisados pregam que o administrador deve possuir conhecimento em diversas áreas. No hospital, este profissional deve ter em seu curriculum curso de pós-graduação específico, já que é uma área de maior complexidade e mais exigente. Deve também estar constantemente se atualizando e realizando cursos na busca dos diversos conhecimentos que deve ter para administrar o hospital.

Podemos depreender que a totalidade dos enfermeiros que responderam a esta questão, concordam com os autores pesquisados, destacando para este profissional o nível de conhecimento necessário.

2 - Na questão sobre as principais responsabilidades do gestor hospitalar as opções citadas pelos nove respondentes da pesquisa ficaram divididos: três acreditam na necessidade deste profissional possuir vasto conhecimento sobre Liderança, três citaram Conhecimento sobre Legislação do SUS, e três colocaram Responsabilidade como escolha nesta questão.

Segundo Garret (2003), ser líder exige aguçada capacidade de análise. Deve conhecer e entender as características do ambiente no qual esta inserido, ter muita habilidade de comunicação, coerência nas atitudes. Na liderança não existe fórmula,

cada organização é um universo próprio. Deve ser construído um estilo de liderança próprio que atenda a cada uma em suas necessidades.

Em virtude da alta complexidade dos hospitais e da grande participação do SUS como comprador de serviços, há uma necessidade, que o profissional administrador, domine a Legislação do SUS, tanto para cobrar pelos serviços prestados, como também para buscar recursos e discutir as políticas de saúde.

O gestor hospitalar tem uma responsabilidade abrangente e diversificada, devendo estar ciente dela. Compete a ele traduzir na prática, os princípios básicos da administração, aplicados ao hospital. Como ele está no topo da organização, é o responsável pela tomada de decisão. Também cabe a ele a responsabilidade de fazer com que a instituição adquira mais solidez e estabilidade (CHERUBIN, 2005)

3 - Das atividades que o gestor hospitalar deve participar os seis questionados que responderam a esta questão citaram duas vezes as administrativas, duas vezes Planejamento e duas vezes Recursos Humanos, dentre as diversas atividades que deve realizar.

Os autores pesquisados colocam que tarefas administrativas, são todas direcionadas para a administração da organização, e nelas sempre deve haver a presença do administrador, sendo orientando ou delegando as tarefas que devem ser realizadas.

Segundo Dagnino (2009), para que se possa realizar um planejamento é necessário que se tenha informação que nos permita conhecer a realidade. Ter metas definidas, saber aonde ir, e delinear caminhos para chegar. Identificar os problemas potenciais, realizar uma ação sobre ele, corrigir os desvios de acordo com o plano traçado.

Para Garret (2003), na área de Recursos Humanos o gestor deve comunicar suas idéias e objetivos de forma eficaz, sem querer submissão ou obediência e estar interessado no que está certo, não em quem está certo. Valorizando as pessoas e procurando entender sua perspectiva, alternando de lugar e tentando entender seu ponto de vista. Quando isso é concretizado conseguimos demonstrar o respeito pelo outro e aprendemos a analisar as soluções em conjunto. Quando existe a visão compartilhada, as pessoas se sentem parte de um todo maior. Isso faz com o gestor obtenha de seus funcionários uma maior disponibilidade de trabalho em equipe, e

uma melhor produção. Precisa também o gestor conhecer com profundidade as leis trabalhistas, já que no hospital o capital humano é imenso.

Nesta questão três enfermeiros não colocaram sua opinião, mas os que responderam concordam com os autores pesquisados, quando afirmam a necessidade de um profissional capaz de administrar as tarefas do dia-a-dia, realizar um planejamento a curto, médio e longo prazo, e também ser o profissional conhecedor dos direitos e deveres de seus subordinados, sendo capaz de impor sua autoridade sem desrespeitar o profissional que está a seu serviço.

4 - Na questão sobre os conhecimentos do gestor hospitalar, onde os seis profissionais que responderam a esta questão quatro colocaram a necessidade do Gestor conhecer com profundidade a Legislação do SUS e dois citaram que este profissional também deve conhecer os Aspectos Jurídicos Legais de sua profissão enquanto gestor de um hospital público.

Nos autores estudados não houve referência a estes conhecimentos, mas em virtude da responsabilidade destes profissionais, sob a visão dos enfermeiros este profissional deve conhecer os Aspectos Jurídicos Legais de sua profissão e Legislação do SUS, já citado.

5 - Na questão das habilidades e atitudes necessárias ao gestor onde deveriam escolher três(3) opções por ordem de prioridade, foram colocadas várias, destacando-se entre elas: três citaram a organização, dois o empreendedor, dois a liderança. As demais habilidades e atitudes citadas foram criatividade, objetividade, inovação e agregador de conflitos, todos com uma citação.

Fica demonstrada aqui a diversidade de conhecimentos quanto as habilidades e atitudes do gestor hospitalar, concordando com os autores pesquisados. Gramigna (2002) faz estas colocações quando refere as diversas qualidades que este profissional deve ter. Segundo Gonçalves (2006) este profissional tem o papel de facilitar, propiciar e conduzir as transformações na Instituição. Justamente devido a esta diversidade, os autores pesquisados colocam a necessidade de um profissional altamente capacitado.

6 - Na necessidade de contratação deste profissional perguntou-se baseado em que conhecimentos o questionado faria sua escolha. Dos sete profissionais que responderam a esta questão cinco colocaram a formação e experiência profissional

como requisitos básicos para esta contratação e dois citaram a disponibilidade deste profissional.

Segundo os profissionais pesquisados, para ser selecionado como gestor o profissional deveria possuir curso superior em Administração, possuir experiência profissional na área e ter disponibilidade para poder ser solicitado quando necessário.

Por ser o ambiente hospitalar um local que funciona ininterruptamente, os enfermeiros que responderam a questão, entendem que não basta apenas os conhecimentos técnicos para este profissional, mas também a disponibilidade para atuar, deixando seu subordinado tranqüilo durante seu plantão, sabendo que em caso de necessidade terá a quem recorrer.

7 - Nos benefícios para a organização pela contratação de profissional altamente capacitado, dos seis enfermeiros que responderam, quatro colocaram o crescimento na qualidade dos serviços prestados pela instituição e dois relataram uma melhor sintonia com a equipe.

O mercado atual clama por profissionais bem preparados e com habilidades específicas para cada setor. No setor hospitalar pela sua complexidade à uma maior necessidade de profissionais mais qualificados, com mais experiência. A contratação destes profissionais deve ser realizada de maneira mais criteriosa, para que possa trazer para este ambiente, um individuo que colabore com o seu desenvolvimento e melhoria do atendimento a população que depende destas instituições.

Na questão da sintonia com a equipe, Cherubin (2005), coloca a necessidade desse profissional, possuir esta sintonia. Um profissional bem preparado consegue a adesão dos colaboradores, fazendo com que se empenhem, multiplicando as possibilidades de sucesso. Gramigna (2002) coloca que ter habilidade para agir com as pessoas de forma empática, mesmo diante de situações conflitantes gera nos subordinados confiança, formando um clima motivador estimulando o desenvolvimento da equipe.

Os enfermeiros que responderam a esta questão, também demonstram em suas respostas essa necessidade. Um profissional que não seja só o administrador, mas que também seja empático em suas relações com os profissionais que são seus subordinados. A confiança gerada por esta forma de relacionamento ira diminuir o stress no relacionamento dentro da equipe.

8 - Na questão de falta do profissional altamente treinado apenas quatro enfermeiros responderam a esta questão, não havendo consenso entre as respostas as colocações foram: a desintegração da equipe (1), falta de organização (1), falta de motivação (1), desinformação (1).

Constata-se aqui o que foi citado pelos autores consultados, que a falta deste profissional capacitado, desagrega, trazendo com isso prejuízo a Instituição e a todos que dela dependem.

Pela sua própria natureza a Instituição de saúde é fortemente dependente dos profissionais, pois são eles os responsáveis pela eficiência e qualidade dos resultados alcançados. Quando estes profissionais são gerenciados por um profissional que demonstra incapacidade ou falta de conhecimento para o cargo, pode gerar questionamentos, desobediência, atritos e desorganização. Se isso acontecer todos serão prejudicados, servidores, pacientes e a Instituição.

9 - Na importância dos conhecimentos necessários ao gestor poderiam ser escolhidos três conhecimentos pelo grau de importância para os respondentes. Nesta questão escolhido por oito enfermeiros ficou Recursos Humanos, em primeiro lugar, Específicos na área hospitalar foi escolhido por sete, ficando em segundo e conhecimentos sobre Logística foi escolhido em terceiro lugar.

10 - Dentro da área de Recursos humanos poderiam ser escolhidas três opções pelo grau de importância para os respondentes pelo grau de importância para cada um dos respondentes. O primeiro lugar ficou com a capacidade de liderança, selecionado por oito dos enfermeiros, em segundo a opção foi disponibilidade e em terceiro a capacidade de comando do gestor.

Esta questão está voltada para as questões relativas ao quadro de pessoal de um hospital, que agrega vários profissionais voltados para um único objetivo comum, que é a restauração da saúde de forma menos traumática possível.

Dentro deste contexto os enfermeiros respondentes colocaram a Liderança como qualidade prioritária deste profissional. Os autores consultados colocam o líder como a figura que consegue administrar talentos instigando a motivação e estimulando a busca de novas competências. Dada atenção especial aqueles que apresentam uma performance abaixo do esperado. Capacidade para ouvir, orientar e

adotar atitudes que estimulem a participação dos subordinados na participação de projetos e metas propostos.

Os hospitais estão disponíveis para a população 24 horas por dia, os diversos profissionais que atuam na Instituição também. Cherubin (2005) refere que seu administrador, também deve se fazer presente, pessoalmente ou através de representante de sua confiança, durante todo o período. Deve estar a serviço de todos, já que é parte integrante da equipe que opera o hospital. Devendo mostrar-se disposto física e psicologicamente, pois assim irá ajudar sua equipe a superar as dificuldades do dia-a-dia.

Comandar significa dar uma ordem, é o exercício do poder que a todos fascina, não significa apenas obrigar alguém a cumprir uma tarefa, mas levar os subordinados a aceitar orientações e dar o melhor de si, atraindo a equipe para o máximo de cooperação. Aceitar sugestões e alertas para possíveis falhas, ser flexível, dar ao colaborador estímulo, ouvir com seriedade.

Nesta questão os respondentes colocam a necessidade do gestor ser primeiramente um Líder, com capacidade de liderar a equipe, estar disponível quando necessário e assumir as responsabilidades que todo comando deve ter.

11 - Dentro da área de Logística, onde foi solicitada a escolha de até três conhecimentos por ordem de prioridade para os respondentes, em primeiro lugar os enfermeiros escolheram como conhecimentos básicos para o gestor: Objetivos da Logística e legislação sobre o processo de aquisição de medicamentos, materiais e insumos, selecionado por sete dos enfermeiros em segundo lugar normas para licitações e compras escolhido por cinco.

Devido a grande importância da Logística dentro da área hospitalar, pela grande quantidade e diversidade destes insumos deste ambiente, os enfermeiros pesquisados acreditam que os conhecimentos destas áreas é prioritário para que as compras sejam realizadas de maneira correta, uma vez que envolvem um valor grande de recursos financeiros que são escassos.

Disponibilizar em tempo hábil, materiais e medicamentos necessários ao atendimento dos pacientes é a função básica da Logística. Devido a complexidade das atividades hospitalares, uma falha nesta área pode acarretar um desastre irreversível, tanto para o paciente como para o hospital. Para que esta área seja bem

administrada, é necessário que o gestor tenha este discernimento (GONÇALVES, 2006).

Azevedo Neto (2010) coloca os problemas desta área causados principalmente pela falta de conhecimento sobre logística, e competência dos profissionais responsáveis por estes setores. Isso se deve a falta de gestão profissionalizada, falta de planejamento, insuficiência de recursos e servidores desmotivados, entre outros.

12 - Nos conhecimentos sobre informática foi solicitado a escolha de até três conhecimentos em ordem de prioridade os enfermeiros colocam a importância que tem o conhecimento dos Objetivos da Informática e conhecer o programa utilizado pela Instituição, ambos selecionados por oito dos respondentes e em segundo lugar possuir conhecimento em informática básica escolhido por cinco dos questionados.

Nos dias atuais, os respondentes sabem da necessidade de se utilizar esta ferramenta em nosso dia-a-dia, não podendo se considerar um Gestor sem este conhecimento. O conhecer o programa utilizado pela Instituição é fundamental para que o gestor tenha condições de analisar os dados gerados e assim, tomar as decisões necessárias e fazer o planejamento das atividades.

A administração deve estar preparada para compreender o valor estratégico da tecnologia da informação como instrumento de gestão. A sistematização da enorme quantidade de informações valiosas das Instituições de saúde, é que vão permitir ao gestor uma tomada de decisão mais rápida, precisa e eficaz (NETO, SILVA E LUIZA, 2010).

13 - Quando se referem aos conhecimentos do Gestor na saúde, foi solicitado que cada enfermeiro selecionasse até três conhecimentos pelo grau de importância. Os nove respondentes reiteram em primeiro lugar que ele deve conhecer a Legislação do SUS e a Capacidade Resolutiva da Instituição onde trabalha. Em segundo lugar selecionaram o conhecimento sobre os Objetivos do SUS com cinco escolhas.

Os enfermeiros reconhecem que em se conhecendo a Legislação do SUS e a Capacidade Resolutiva da Instituição, e os Objetivos do SUS, o profissional gestor estará apto a buscar junto às esferas governamentais recursos para melhorar e/ou aumentar a capacidade resolutiva da Instituição em que presta serviço.

O fortalecimento da gestão com o profissional capacitado que a equipe espera, certamente resulta na melhoria da capacidade resolutiva das ações e serviços prestados a população. Esse fortalecimento é condição essencial para viabilizar esta capacidade que é dependente da postura profissional do gestor.

14 - Das qualidades pessoais que são inerentes a cada um, nesta questão poderiam ser escolhidas até três opções pelo grau de importância várias qualidades foram citadas, havendo um maior consenso com Eficiência que ficou em primeiro lugar tendo sido selecionada por oito dos respondentes. Organização e Criatividade foram escolhidas em segundo lugar com quatro opções cada.

Ser eficiente é fazer do modo certo, esta capacidade implica realizar as operações de um processo de forma racional e organizada, empregando da melhor forma possível os recursos disponíveis como: tempo, dinheiro, energia, conhecimento, instalações e equipamentos, recursos humanos. Uma vez que a máxima de fazer mais com menos é impraticável, mas sim, fazendo-se o máximo e o melhor com os recursos disponíveis (LIMA, 2007).

Organizar segundo Cherubin (2005) significa colocar cada pessoa e cada coisa em seu lugar. Fazer com que cada subordinado saiba o que fazer e como deve suas atividades serem realizadas. A hierarquia deve ser implantada e respeitada. Os responsáveis por cada unidade administrativa devem ser também muito bem preparados, e caberá ao gestor esta responsabilidade.

Ser criativo aqui, entende-se como ser sensível a problemas, deficiências, identificar dificuldades, desapego a paradigmas. Inovar, motivar e resolver problemas de forma diferente.

4 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa buscou junto aos enfermeiros de um Hospital da região metropolitana chegar ao perfil esperado por estes para o Gestor Hospitalar. A conclusão que chegamos após o estudo é que segundo a visão dos enfermeiros questionados, que responderam ao questionário o gestor deve ser um profissional altamente capacitado e treinado para esta função, não devendo ser selecionado por outros motivos que não sejam os estritamente necessários ao exercício do cargo.

Devido ao pequeno número de respondentes percebemos como o papel do administrador é complexo, e também extremamente delicado. A decisão de responder ao questionário pode ter levado alguns colegas a pensar sobre a possibilidade deste estudo ultrapassar fronteiras, ou até mesmo chegar ao conhecimento do atual gestor do hospital, gerando desconforto. Na busca por respostas obtivemos as mais diversas desculpas e motivos para não terem devolvido os questionários e não aceitarem uma entrevista. Talvez as questões aqui levantadas tragam constrangimento aos enfermeiros questionados, por desconhecer o assunto ou por não querer se envolver em questionamentos que possam levá-los a repensar seu trabalho.

A escolha de enfermeiros para esta pesquisa deu-se por ser este profissional também um gestor, uma vez que administra uma unidade que engloba todas as necessidades dentro do hospital, e se inter-relaciona com todos os profissionais que atuam neste ambiente, também com todos os setores desde o serviço do mais básico até a administração. Portanto, deve ser conhecedor das funções do gestor, suas capacidades e conhecimentos. Sendo assim, deve também ser um profissional altamente capacitado, preparado e em constante desenvolvimento de seus conhecimentos técnicos e aptidões pessoais.

PERFIL DO GESTOR HOSPITALAR: Segundo a visão dos Enfermeiros de um hospital da região metropolitana (Vale dos Sinos) de média complexidade.

Formação	Superior em Administração
Especialização	Administração Hospitalar
Conhecimentos específicos	Logística, Informática, Recursos Humanos, Legislação do SUS, Aspectos legais da profissão.
Conhecimentos Gerais	Planejamento, Recursos Humanos.
Aptidões pessoais	Liderança, Eficiência, Disponibilidade, Responsabilidade, Criatividade.
Atividades que deve desenvolver	Planejamento, Recursos Humanos.

Baseada nestas informações, a conclusão que chegamos é que a visão dos enfermeiros questionados vem de encontro ao pensamento dos autores pesquisados. Eles referem sempre a importância para o ambiente hospitalar da presença de um gestor altamente treinado para o cargo. Por ser o ambiente hospitalar, altamente complexo, com os mais variados profissionais trabalhando na busca do bem comum, todos concordam, que o mais alto profissional da Instituição deve ser um profissional altamente capacitado.

Devido ao baixo número de devoluções dos questionários entregues aos enfermeiros que se prontificaram a responder, e também o modo incompleto como foram devolvidos, juntando ao fato de ter sido realizada a pesquisa apenas em um hospital não pode ter este estudo como conclusivo.

Portanto, sugerimos que no futuro se faça uma pesquisa mais abrangente, incluindo outros profissionais da área da saúde, para que se possa ter um estudo conclusivo. Acreditamos que seja esta uma oportunidade de demonstrar aos gestores públicos que a contratação destes profissionais não pode se dar de forma aleatória, mas baseada nos conhecimentos e qualidades destes profissionais. Possibilitando ao profissional que se prepara adequadamente uma oportunidade a mais.

REFERÊNCIAS

ANGELO, Cláudio Felisoni de, As qualificações dos administradores varejistas no Brasil. Rev. Adm. São Paulo. v .32. n.2. p.74-79, abril/junho 1997

AZEVEDO, João Humberto de, MENDES, Tânia. O difícil equilíbrio das contas públicas. Rev. Brás. Adm. Brasília. n.81 marco/abril 2011

CAMPOS, Juarez de Queiroz. O Administrador e a Organização Hospitalar. São Paulo: J. Q. Campos, 1984.

CAVALCANTI, Bianor Scelza. O Gerente Equalizador: Estratégias de Gestão no setor Público. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

CARVALHO, Antônio Ivo de. BARBOSA, Pedro Ribeiro. Organização e funcionamento do SUS – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC;(Brasília): CAPES: UAB, 2010

CHAVES, Enaura Helena Brandão. Aspectos da Liderança no trabalho do enfermeiro. Rev. Gaúcha de Enfermagem, Porto Alegre, v.14, n.1, p.53-58, jan. 1993

CHERUBIN, Niversindo Antonio. A Arte de Ser um Administrador Hospitalar. 3. ed. São Paulo: Sociedade Beneficente São Camilo, 2005

CHIAVENATO, Idalberto. Administração: teoria, processo e prática. 2. ed. São Paulo: Mac Graw-Hill, 1987. Cap. 1. p.3-7

COELHO, Ricardo Correa. O Público e o privado na gestão pública. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC;(Brasília): CAPES: UAB, 2009

CUIABALIA, Cristina et al. Pesquisa Quali-Quant. Pesquisa Interdisciplinar Ambiental. Universidade São Paulo, 2011 in <http://www.slideshare.net/Procambiental/qualiquanti-8000471>

DAGNINO, Renato Peixoto. Planejamento Estratégico governamental. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC: (Brasília): CAPES: UAB, 2009

ETZIONI, Amitai. Organizações. In http://www.stratégia.com.br/Estrategia_corpo_capitulos_organizações.htm em 10/09/2010

GARRETT, Alexandre; DIAS, Fernando Luiz. Grandes Idéias Líderes Especiais Empresas Vitoriosas – O Ato de Gerenciar Pessoas com Sucesso. São Paulo: Editora Gente, 2003

GRAMIGNA, Maria Rita. Modelo de Competência e Gestão dos Talentos. São Paulo: MAKRON Books, 2002.

GONÇALVES, Ernesto Lima. Estrutura Organizacional e áreas funcionais do Hospital. Ver. Adm. São Paulo. V.12, n.1. p.7-15, abril/julho 1977

GONÇALVES, Ernesto Lima. Gestão Hospitalar: Administrando o Hospital Moderno. São Paulo: Saraiva 2006.

GUIDELLI, Nilo Sergio; BRESCIANI, Luis Paulo. Inovação e qualidade de vida no trabalho: uma visão integrada da gestão a partir do estudo de caso na indústria petroquímica do Grande ABC; Ver. Adm. São Paulo. V45, n.1. p.57-69, jan/fev/mar. 2010

HAMPTON, David R. Administração Contemporânea: teoria, prática e casos. São Paulo: McGraw-Hill, 1980 in http://www.stratégia.com.br/Estratégia_corpo_capitulos_organizações.htm em 10/09/2010

HELENO, Guido. 2009: Ano Nacional da Gestão Pública. Rev. Brás. Adm. Brasília. n.72 set/out. 2009

JAMES, A. F. Stoner. Administração – 5 edição – LTC Editora – 1999

LIMA, Paulo Daniel Barreto. Excelência em Gestão Pública: a trajetória e a estratégia do gspública. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007

MAGALHÃES, Ana Maria Muller; DUARTE, Érica Rosalba Mallmann. Tendências gerenciais que podem levar a enfermagem a percorrer novos caminhos. Ver. Brás Enferm., Brasília (DF) 2004 jul-ago;57(4)408-11.

MONTEIRO, Marcela Rachel Mignac de Barros. A Importância da gestão de pessoas para as instituições de saúde. Ver. De Administração em Saúde. São Paulo (SP) 2009 jan-mar. V. 11 nr. 42

MORASSUTTI, Alice Puperi Muller; GRISCI, Carmem Ligia loschins – Competências gerenciais em tempos de reestruturação do trabalho bancário: o caso caixa. READ – Ed. 26 v.8 n.2. mar/abril 2002

NISHIMA, Silvana Martins et al. Organização do processo gerencial no trabalho em saúde Pública. In ALMEIDA Maria Cecília P; ROCHA, Semiramis N.M. (orgs). O Trabalho de Enfermagem – São Paulo: Cortez 1997. cap. 8, p. 251-296

POLIT, Denise F. HUNGLER, Bernadette P. Fundamentos de Pesquisa em Enfermagem; Trad. Regina Machado Garcez. – 3. ed. Porto Alegre: Artes Médicas, 1995

RUA, Maria das Graças. Políticas Públicas. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC;(Brasília): CAPES:UAB, 2009

APENDICE A – ROTEIRO DE COLETA DE DADOS

ROTEIRO PARA COLETA DE DADOS DA FASE INVESTIGATIVA ATRAVÉS DE QUESTIONÁRIO COM PERGUNTAS ABERTAS E FECHADAS AOS ENFERMEIROS QUE ATUAM NO HOSPITAL

Prezado(a) Colega Enfermeiro(a)

Sou aluna do curso de Especialização EAD da Faculdade de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (PPGA/UFRGS), na área de Gestão em Saúde, e estou realizando esta pesquisa para o Trabalho de Conclusão de Curso, direcionada a investigar o conhecimento dos profissionais enfermeiros, quanto ao perfil do Gestor Hospitalar.

O questionário que cada um esta recebendo, deverá ser respondido e entregue na Coordenação de Enfermagem até o dia _____, para que se possam ser compilados e analisados com precisão e fidelidade ao que for relatado pelo questionado.

O roteiro é composto por 16 perguntas, abertas e fechadas, onde algumas poderão deixar de ser respondidas, se o questionado não sentir-se a vontade para fazê-lo. No relatório da pesquisa os questionados não serão identificados e o hospital somente será identificado se a direção e os questionados assim permitirem.

Agradeço desde já sua valiosa colaboração para melhor conhecermos o perfil do gestor público desejado por todos, e a contribuição que ela possa trazer para a gestão hospitalar.

Atenciosamente

Vera Lúcia Quadra de Oliveira, COREN 104819

Contatos: fones 3441-2100

e-mail: vera@sulferrrs.com.br

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DE COLETA DE DADOS

Idade: _____

Sexo: _____

Tempo de formação? _____

A quanto tempo trabalha na área? _____

Trabalha no hospital à quanto tempo? _____

Já desempenhou atividade gerencial? _____

01- No seu ponto de vista quais os conhecimentos entre os listados devem compor o perfil de um gestor hospitalar.

- Superior em qualquer área

- Superior específico para área hospitalar

- Superior com Especialização em gestão hospitalar

- Não acho curso superior necessário, basta experiência

- Outros. Quais?

2 - Relacione algumas atividades de um gestor hospitalar (no máximo três) que você julgue importante. _____

04 – Relacione os conhecimentos que o gestor hospitalar deve ter segundo sua formação, por ordem de prioridade. _____

05 – Quais habilidades e atitudes (características não ligadas à formação) são necessárias para o gestor? _____

06 – Se você necessitasse contratar este profissional, baseado, em que conhecimentos, faria a escolha? _____

07 – Que benefícios você acredita que trariam para o ambiente hospitalar um profissional altamente capacitado para esta função? _____

08 – Quais os problemas você acredita aparecem no ambiente hospitalar na falta do gestor profissional? _____

09 – Enumere pelo grau de importância os conhecimentos que você considera importantes para o bom desempenho da função de gestor hospitalar.

Recursos humanos;

Logística

Informática

Específicos na área da saúde

Legislação

Administração de contratos (Terceiros)

outros. Quais?

nenhuma

10 – Dentro da área de recursos humanos enumere pelo grau de importância para você algumas das características que deve possuir o gestor hospitalar.

- Disponibilidade
- Autenticidade
- Liderança
- Personalidade
- Justiça
- Sinergia
- Comando
- Compassividade
- Outros. Quais?

11 – Dentro da área de logística enumere pelo grau de importância para você algumas dos conhecimentos indispensáveis ao gestor público.

- Legislação
- Estoque
- licitações
- Normas básicas para compras no setor público
- Medicamentos básicos
- Medicamentos essenciais
- Materiais básicos
- Materiais essenciais
- Curva ABC
- Classificação XYZ
- Objetivos da logística
- Outros.Quais?

12 – Dentro da área de informática enumere pelo grau de importância para você alguns indispensáveis ao gestor público

- Objetivos da informática
- Informática básica
- Informática com profundidade
- Custos de materiais
- Conhecer o programa utilizada no local
- Outros. Quais?

13 – Dentro da área específica de saúde enumere pelo grau de importância para você alguns dos conhecimentos indispensáveis ao gestor público

- Objetivos do SUS
- Legislação do SUS
- Licitações
- Compras
- capacidade de atendimento
- capacidade resolutiva
- Índices de saúde do município
- Outros. Quais?

14 – Enumere pelo grau de importância (até três com a mesma numeração) as qualidades que o gestor deve ter com relação à forma de trabalho no dia a dia.

- () () () Eficiência
- () () () Disciplina
- () () () Humildade

- Objetividade
- Comando
- Organização
- Sinergia
- Previdência
- Psicologia
- Integridade
- Flexibilidade
- Criatividade
- Prioridades
- Capacidade de trabalho sobre pressão
- Capacidade empreendedora
- Tomada de decisão
- Outras. Quais?

ANEXO C – TABELA DE RESPOSTAS

1 – Como você definiria o perfil do gestor hospitalar?

1 - SUPERIOR EM QUALQUER ÁREA									
2 - SUP ESPECIFICO PARA ÁREA		X			X	X			X
3 - ESPECIALIZAÇÃO EM G. HOSPITALAR	X		X	X			X	X	
4 - NÃO É NECESSÁRIO									
5 - OUTROS									

2 - Relacione algumas responsabilidades de um gestor hospitalar (no máximo três) que você julgue importante.

1	ADM POLITICAS
2	ADM QUALIDADES
3	ADM SAUDE
1	CAPACIDADE RESOLUTIVA
2	ADM DE CONTRATOS
3	CONHECIMENTO LEGISLAÇÃO
1	LIDERANÇA
2	RESPONSABILIDADE
3	DISPONIBILIDADE
1	PODER DECISÃO
2	RESPONSABILIDADE
3	DISCIPLINA
1	MISSÃO INSTITUIÇÃO
2	CUMPRIR METAS
3	RESPONSABILIDADE
1	CONHECIMENTO LEGISLAÇÃO
2	RACIOCINIO
3	LIDERANÇA
1	LIDERANÇA
2	BOM SENSO
3	PERSONALIDADE

3 - Relacione algumas atividades de um gestor hospitalar (no máximo três) que você julgue importante.

1	ADMINISTRATIVAS
2	
3	
1	CAPACIDADE RESOLUTIVA
2	AUDITORIAS HOSPITALARES
3	PLANEJAMENTO
1	RECURSOS HUMANOS
2	CONHECIMENTOS DE SAUDE
3	LEGISLAÇÃO

1	ADMINISTRATIVAS
2	FINANCEIRA
3	COMPRAS
1	LOGISTICA
2	RECURSOS HUMANOS
3	SATISFAÇÃO DO CLIENTE
1	TOMADA DECISÃO
2	PLANEJAMENTO
3	COMANDO
1	AUTENTICIDADE
2	CONHECIMENTO
3	LIDERANÇA

4 – Relacione os conhecimentos que o gestor hospitalar deve ter segundo sua formação, por ordem de prioridade.

1	CULTURA ORGANIZACIONAL
2	CONHEC ASPECTOS JURIDICOS LEGAIS
3	
1	LEGISLAÇÃO TRABALHISTA
2	ADM HOSPITALAR
3	LEGISLAÇÃO DO SUS
1	SAUDE
2	LEGISLAÇÃO
3	INFORMATICA
1	ASPECTOS JURIDICOS E LEGAIS
2	CULTURA ORGANIZACIONAL
3	PODER
1	LEGISLAÇÃO
2	COMPRAS
3	INFORMÁTICA
1	ADM HOSPITALAR
2	
3	LEGISLAÇÃO SUS
1	RECURSOS HUMANOS
2	INFORMÁTICA
3	LEIS

5 – Quais habilidades e atitudes (características não ligadas à formação) são necessárias para o gestor?

1	LIDERANÇA
2	CRIATIVIDADE
3	INOVAÇÃO
1	OBJETIVIDADE
2	PERSONALIDADE

3	ORGANIZAÇÃO
1	COMPREENSÃO
2	AUTENTICIDADE
3	COMANDO
1	INOVAÇÃO
2	ORGANIZAÇÃO
3	CRIATIVIDADE
1	FLEXIBILIDADE
2	DISPONIBILIDADE
3	COMPREENSÃO
1	PERSONALIDADE
2	ORGANIZAÇÃO
3	OBJETIVIDADE
1	LIDERANÇA
2	DISPONIBILIDADE
3	COMANDO

09 – Enumere pelo grau de importância os conhecimentos que você considera importantes para o bom desempenho da função de gestor hospitalar.

- Recursos humanos;
- Logística
- Informática
- Específicos na área da saúde
- Legislação
- Administração de contratos (Terceiros)
- Outros. Quais
- nenhuma

1 - RECURSOS HUMANOS	X		X	X	X	X	X	X	X
2 - LOGISTICA		X		X		X		X	X
3 - INFORMÁTICA	X								
4 - ESPECÍFICOS	X		X		X	X	X	X	X
5 - LEGISLAÇÃO		X	X	X	X		X		
6 - ADM DE CONTRATOS TERCEIROS		X							
7 - OUTROS. QUAIS?									
X8 - NENHUMA									

10 – Dentro da área de recursos humanos enumere pelo grau de importância para você algumas das características que deve possuir o gestor hospitalar.

- Disponibilidade
- Autenticidade
- Liderança
- Personalidade
- Justiça
- Sinergia
- Comando

- Compassividade
 Outros. Quais?

1 - DISPONIBILIDADE		X	X	X		X	X	X	
2 - AUTENTICIDADE	X								X
3 - LIDERANÇA	X		X	X	X	X	X	X	X
4 - PERSONALIDADE		X							X
5 - JUSTIÇA	X		X		X				
6 - SINERGIA		X				X			
7 - COMANDO				X	X		X	X	
8 - COMPASSIVIDADE									
9 - OUTROS									

11- Dentro da área de logística enumere pelo grau de importância para você algumas dos conhecimentos indispensáveis ao gestor público.

- Legislação
 Estoque
 licitações
 Normas básicas para compras no setor público
 Medicamentos básicos
 Medicamentos essenciais
 Materiais básicos
 Materiais essenciais
 Curva ABC
 Classificação XYZ
 Objetivos da logística
 Outros. Quais?

1 - LEGISLAÇÃO	X	X	X	X	X			X	X
2 - ESTOQUE						X	X		
3 - LICITAÇÕES	X						X	X	X
4 - NORMAS BÁSICAS PARA COMPRAS	X	X	X	X	X				
5 - MEDICAMENTOS BÁSICOS									
6 - MEDICAMENTOS ESSENCIAIS						X			
7 - MATERIAIS BÁSICOS									
8 - MATERIAIS ESSENCIAIS									
9 - CURVA ABC									
10 - CLASSIFICAÇÃO XYZ									
11 - OBJETIVOS DA LOGISTICA			X	X	X	X	X	X	X
12 - OUTROS									

12- Dentro da área de informática enumere pelo grau de importância para você alguns indispensáveis ao gestor público

- Objetivos da informática
 Informática básica
 Informática com profundidade
 Custos de materiais
 Conhecer o programa utilizada no local

() Outros. Quais?

1 - OBJETIVOS DA INFORMÁTICA	X	X	X	X	X	X	X	X	X
2 - INFORMÁTICA BÁSICA	X			X		X	X		X
3 - INFORMÁTICA COM PROFUNDIDADE			X		X			X	
4 - CUSTOS DE MATERIAIS		X				X			X
5 - CONHECER O PROGRAMA UTILIZADO	X	X	X	X	X		X	X	X
6 - OUTROS. QUAIS?									

13- Dentro da área específica de saúde enumere pelo grau de importância para você alguns dos conhecimentos indispensáveis ao gestor público

- () Objetivos do SUS
- () Legislação do SUS
- () Licitações
- () Compras
- () capacidade de atendimento
- () capacidade resolutiva
- () Índices de saúde do município
- () Outros. Quais?

1 - OBJETIVOS DOS SUS	X	X	X		X			X	
2 - LEGISLAÇÃO DO SUS	X	X	X	X	X	X	X	X	X
3 - LICITAÇÕES									
4 - COMPRAS									
5 - CAPACIDADE DE ATENDIMENTO				X			X		X
6 - CAPACIDADE RESOLUTIVA	X	X	X	X	X	X	X	X	X
7 - INDICES DE SAÚDE DO MUNICIPIO						X			
8 - OUTROS									

14- Enumere pelo grau de importância (até três com a mesma numeração) as qualidades que o gestor deve ter com relação à forma de trabalho no dia a dia.

- () () () Eficiência
- () () () Disciplina
- () () () Humildade
- () () () Objetividade
- () () () Comando
- () () () Organização
- () () () Sinergia
- () () () Previdência
- () () () Psicologia
- () () () Integridade
- () () () Flexibilidade
- () () () Criatividade
- () () () Prioridades
- () () () Capacidade de trabalho sobre pressão
- () () () Capacidade empreendedora
- () () () Tomada de decisão

