

## ENFERMEIROS DE UM HOSPITAL UNIVERSITÁRIO: EVIDÊNCIAS DO PROCESSO DE SELEÇÃO

NURSES AT A UNIVERSITY HOSPITAL: EVIDENCE FROM THE SELECTION  
PROCESS

ENFERMEROS DE UN HOSPITAL UNIVERSITARIO: EVIDENCIAS DEL  
PROCESO DE SELECCIÓN

Thatianny Tanferri de Brito Paranaguá<sup>I</sup>  
Ana Lúcia Queiroz Bezerra<sup>II</sup>  
Nayla Cecília Silvestre da Silva Branquinho<sup>III</sup>  
Wilzianne Ramalho Souza<sup>IV</sup>  
Stefany Rezende Abraão<sup>V</sup>

**RESUMO:** O objetivo do estudo foi comparar as características dos enfermeiros de um hospital universitário, selecionados antes e depois do ano de 2004. Estudo descritivo, exploratório, realizado em um hospital universitário da região centro-oeste, com 81 enfermeiros que responderam a um questionário autoaplicável entre fevereiro e agosto de 2008. Evidenciou-se que a mudança do processo seletivo centralizado para o descentralizado não interferiu na qualidade do pessoal selecionado, destacando a qualificação profissional como um dos principais itens para se trabalhar em hospital universitário. O estudo propiciou o *feedback* para outros momentos de seleção no processo de gestão de pessoas em enfermagem e saúde.

**Palavras-chave:** Gestão em saúde; administração de recursos humanos; seleção de pessoal; enfermagem.

**ABSTRACT:** The study compared the characteristics of nurses selected before and after 2004 at a university hospital. In this descriptive, exploratory study, conducted at a university hospital in Brazil's Midwest region, 81 nurses answered a self-administered questionnaire between February and August 2008. It was found that the change from a centralized to a decentralized selection process did not affect the quality of the personnel selected, noting that professional qualification is one of the main requirements to work in a university hospital. The study fostered feedback for other selection process instances for people management in nursing and health care.

**Keywords:** Health care management; personnel management; personnel selection; nursing.

**RESUMEN:** El estudio objetivó comparar las características de los enfermeros de un hospital universitario, seleccionados antes y después del año 2004. Estudio descriptivo, exploratorio, realizado en un hospital universitario, en la región del Medio-Oeste-Brasil, con 81 enfermeros que respondieron a un cuestionario autoaplicable entre febrero y agosto de 2008. Se señaló que el cambio del proceso de selección centralizada para una descentralizada no afectó la calidad del personal seleccionado, destacando la calificación como uno de los temas principales para trabajarse en un hospital universitario. El estudio proporcionó el *feedback* para otros momentos de selección en el proceso de gestión de personas en enfermería y salud.

**Palabras clave:** Gestión en salud; administración de recursos humanos; selección de personal; enfermería.

## INTRODUÇÃO

O mercado atual, competitivo, associado a um cenário econômico que impõe regulamentação do setor saúde, eficácia e eficiência da assistência médico-hospitalar, exige das instituições a implantação de estratégias que visem à seleção de profissionais que melhor cumpram as tarefas dos cargos a serem ocupados<sup>1</sup>.

Essa exigência está cada vez mais presente, uma vez que as pessoas constituem elemento-chave na solução de problemas existentes nas unidades de saúde<sup>2</sup>, além de serem os principais responsáveis para a qualidade e sucesso da terapêutica.

Agrega-se a essa realidade o fato de que uma má prática pode resultar em danos consideráveis para o pa-

<sup>I</sup>Enfermeira. Mestranda do Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Enfermagem da Universidade federal de Goiás. Goiânia, Goiás, Brasil. E-mail: ttb.paranagua@gmail.com.

<sup>II</sup>Doutor em Enfermagem. Professor Associado da Faculdade de Enfermagem da Universidade federal de Goiás. Goiânia, Goiás, Brasil. E-mail: analuciaqueiroz@uol.com.br.

<sup>III</sup>Enfermeira. Mestranda do Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Enfermagem da Universidade federal de Goiás. Goiânia, Goiás, Brasil. E-mail: naylacecilia@gmail.com.

<sup>IV</sup>Enfermeira. Mestranda do Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Enfermagem da Universidade federal de Goiás. Goiânia, Goiás, Brasil. E-mail: wilzianne\_ramalho@hotmail.com.

<sup>V</sup>Enfermeira Assistente do Hospital Regional de Santa Maria. Santa Maria, Distrito Federal, Brasil. E-mail: stefany\_fen@hotmail.com.

ciente, o que torna imprescindível atrair e manter pessoas qualificadas que atuem com foco na melhoria contínua dos processos de trabalho e direcionem as atividades para a garantia da qualidade e do cuidado seguro<sup>3,4</sup>.

Frente a isso, visando garantir a qualidade da assistência, é necessário que hospitais e serviços de enfermagem repensem qual é o perfil desejável do enfermeiro que vá ao encontro dos valores e missão da organização<sup>5</sup>.

Desse modo, a escolha dos profissionais deve levar em conta as características do ambiente e a disponibilidade e capacidade do profissional em se adaptar ao processo de trabalho<sup>6</sup>.

Em se tratando de um hospital universitário, o estudo sobre o perfil dos profissionais de saúde ganha relevância, por constituir um contexto de aprendizagem<sup>7</sup>, exemplo da prática do cuidar para acadêmicos de diversas áreas da assistência à saúde, exigindo a seleção de pessoas aptas ao acompanhamento dos acadêmicos e compartilhamento de conhecimentos teórico-práticos atualizados. Esse cenário, portanto, tem a finalidade de suprir as necessidades da organização e aumentar a eficácia e efetividade dos processos desenvolvidos.

O hospital campo desta pesquisa, caracterizado pelo atendimento de alta complexidade, constitui um hospital escola, onde são desenvolvidas diversas atividades de pesquisa e extensão, agregando acadêmicos e docentes de diversas áreas da saúde e tendo os profissionais, especialmente os enfermeiros, como preceptores de acadêmicos, o que reflete a necessidade de levantar o perfil profissional, bem como as competências consideradas ideais para se adentrar nesse mercado de trabalho.

Até o ano de 2004, a seleção de pessoal, feita por meio de concurso público, era de responsabilidade exclusiva do Centro de Seleção de Recursos Humanos da universidade. A partir de 2005 o processo passou a ser realizado pelo Serviço de Gestão de Pessoas do hospital, visando à escolha do candidato adequado ao cargo, à diminuição do absenteísmo e ao distanciamento entre o perfil dos profissionais selecionados e as necessidades da instituição.

No intuito de conhecer os atributos dos enfermeiros selecionados em diferentes processos seletivos, o estudo é importante por propiciar um momento de avaliação do processo de seleção e por delimitar as características consideradas adequadas para o profissional atuar num ambiente universitário, cujas atividades estão direcionadas para assistência, pesquisa, ensino e extensão.

Frente a isso, o objetivo do estudo foi comparar as características dos enfermeiros de um hospital universitário da região Centro-Oeste, selecionados até o ano de 2004 e os selecionados entre os anos de 2005 e 2007.

## REFERENCIAL TEÓRICO

Nas instituições de saúde, a gestão de pessoas constitui em marco fundamental por orientar todas as ações de desenvolvimento institucional e pessoal<sup>8</sup>. Portanto, a seleção de pessoal possui importância vital para o desempenho dos serviços, e consiste em comparar, decidir e escolher candidatos com as necessárias qualificações para integrar uma organização<sup>9,10</sup>.

Nessa perspectiva, a seleção de profissionais com atributos adequados para a função deve ser uma prática comum no âmbito da gestão de pessoas em saúde e enfermagem, em decorrência das características do serviço<sup>2</sup>. Vários são os métodos utilizados na seleção de recursos humanos: triagem preliminar de currículos, entrevista, testes técnico-profissionais e psicológicos, dinâmica de grupo, informações cadastrais e exame médico<sup>11</sup>. Assim, os desafios apresentados ao mundo corporativo são numerosos, cabendo ao gestor escolher ferramentas que facilitem o trabalho e gerem resultados positivos<sup>2</sup>.

Nesse contexto, a participação das instituições assistenciais e de ensino permite investigar em que medida se dá a aproximação da gestão de pessoas no ensino e na prática do gerenciamento em enfermagem, sendo o resgate dessa realidade essencial para a construção de indicadores, através dos quais serão analisados os diferentes elementos das estruturas institucionais, dos processos de trabalho e dos resultados da assistência prestada<sup>11</sup>.

A Enfermagem, como parte integrante do setor de prestação de serviços de saúde, ainda sofre influência dos modelos tradicionais de gestão, resultando num processo de organização do trabalho baseado em tarefas, com visão fragmentada do cliente e uma estrutura pouco participativa<sup>12</sup>.

Para a transformação dessa realidade, é necessária a incorporação de mudanças e inovações no fazer e pensar a prática profissional, especialmente na gestão de pessoas, visando o desenvolvimento de competências profissionais com a implementação de estratégias adequadas ao contexto organizacional<sup>2,12</sup>.

Tal visão precisa ser estimulada tanto nas instituições de saúde, como nas escolas formadoras, numa tentativa de transformar os modelos de ensino e de gestão em enfermagem. No âmbito do ensino, as Diretrizes Curriculares para os Cursos de Graduação em Enfermagem do Conselho Nacional da Educação têm provocado transformações nos rumos da formação dos profissionais de enfermagem da realidade brasileira. O intuito é ter profissionais com perfil crítico-reflexivo e que se responsabilizem pela sua parcela das intervenções nos processos saúde-doença, na gerência e na construção de políticas de saúde<sup>13</sup>.

Dentro deste contexto, a evolução histórica da enfermagem tem proposto não somente atender às necessidades básicas do ser humano, mas, também,

aprofundar seus conhecimentos científicos e técnicos, definir e estabelecer sua estrutura, delinear seu perfil profissional e compreender-se como profissão<sup>14</sup>.

Mesmo com os limites da abrangência da reflexão acerca dos fatores que envolvem a organização e a operacionalização dos cursos de graduação, afirma-se que as mudanças curriculares ocorrem de modo processual, considerando que o ensino de enfermagem, ainda hoje, apresenta lacunas quanto à formação do enfermeiro para o Sistema Único de Saúde e às competências exigidas para o enfermeiro nos serviços de saúde<sup>15</sup>.

Portanto, com horizonte na qualidade, a gestão de pessoas deve considerar a dimensão humana como o centro da discussão, pois os anseios, as expectativas e a satisfação das pessoas responsáveis pela assistência são vitais para o alcance das metas institucionais<sup>5,11</sup>.

## METODOLOGIA

Estudo descritivo e exploratório, realizado em um hospital universitário do Centro-Oeste. A população do estudo consta de 106 enfermeiros selecionados, até dezembro do ano de 2004, em processo seletivo centralizado, constituindo o Grupo A, e 19 enfermeiros selecionados de janeiro de 2005 a agosto de 2008 em processo descentralizado, constituindo o Grupo B.

Todos os enfermeiros foram convidados a participar do estudo, obedecendo aos seguintes critérios de inclusão: estar atuando na instituição durante o período de coleta de dados; concordar com participação no estudo e assinar o termo de consentimento livre e esclarecido.

Participaram do estudo 81 enfermeiros: 65 percentes ao Grupo A e 16 ao Grupo B. No Grupo A não foram entrevistados 33 enfermeiros por motivo de licença médica e férias e oito se recusaram a participar do estudo. No grupo B não foram encontrados três enfermeiros que estavam de licença médica.

A coleta dos dados foi realizada no período de fevereiro a agosto de 2008, simultaneamente, com os dois grupos. Foi utilizado um instrumento pré-validado, autoaplicável, contendo questões estruturadas sobre a caracterização dos sujeitos, motivos e atributos para se trabalhar em hospital universitário.

O instrumento impresso foi disponibilizado aos profissionais após prévio contato no ambiente de trabalho e agendada data para devolução do instrumento totalmente preenchido. Não houve perda de informações por falta de respostas.

Os dados foram estruturados no software *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), versão 12.0. Foi realizada análise descritiva das variáveis, apresentando a diferença de proporções para as variáveis categóricas e diferenças de médias para variáveis contínuas (idade e tempo de experiência profissional). Para as comparações dos resultados, foi utili-

zado o teste estatístico paramétrico, teste t pareado, considerando nível de significância igual a 0,05 e Intervalo de Confiança de 95%.

Estudo vinculado ao projeto intitulado Caracterização do Processo de Seleção da Equipe de Enfermagem de um Hospital Universitário da Região Centro-Oeste, apreciado e aprovado por Comitê de Ética em Pesquisa Médica Humana e Animal (Protocolo n° 102/07).

Todos os aspectos éticos foram seguidos conforme a Resolução n° 196/96, do CNS.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os dados de caracterização dos enfermeiros estão apresentados na Tabela 1.

**TABELA 1:** Demonstrativo do perfil dos enfermeiros de um hospital universitário da região Centro-Oeste. Goiânia-GO, 2009.

Variáveis	Grupo A	Grupo B	Total	P
<b>Sexo</b>				
Masculino	4(6,2%)	3(18,7%)	7(8,6%)	0,135
Feminino	61(93,8%)	13(81,3%)	74(91,4%)	
Total	65(100%)	16(100%)	81(100%)	
<b>Idade atual</b>				
Média em anos	44,27	27,75		0,000
Desvio padrão	6,9	3,66		
<b>Idade de admissão</b>				
Média em anos	30,9	28,7		
Desvio Padrão	6,4	7,56		
<b>Estado civil</b>				
Solteiro	26(40,0%)	8(50,0%)	34(42,0%)	0,468
Casado	39(60,0%)	8(50,0%)	47(58,0%)	
Total	65(100%)	16(100%)	81(100%)	

Em ambos os grupos o sexo predominante foi o feminino, o que não contraria o contexto da enfermagem. Estudos que apontam a distribuição dos profissionais de enfermagem em hospitais brasileiros demonstram que o trabalho é exercido quase exclusivamente por mulheres, o que é explicado em função do arquétipo e pela própria retrospectiva histórica da profissão<sup>6,5,16</sup>.

A maioria dos enfermeiros é solteira e a média de idade, no ato da seleção, foi de 30,9 anos para o grupo A e 28,7 para o B, não apontando diferença estatística significativa. Esse resultado se assemelha a outros estudos que apontam faixa de 30 a 40 anos de idade para enfermeiros atuantes em clínicas especializadas<sup>6,17</sup>.

No grupo A, a média de idade foi significativamente mais alta que a do grupo B, com faixa etária entre 28 e 69 anos para o grupo A e 23 a 28 anos para o B. Assim, o grupo A é composto por profissionais mais experientes, enquanto que o grupo B, mais jovens. Essa realidade mantém relação com a diferença observada no tempo médio de experiência profissional dos enfermeiros, conforme apresentado pela Tabela 2.

**TABELA 2:** Experiência profissional dos enfermeiros de um hospital universitário. Goiânia - GO, 2009.

Variáveis	Grupo A	Grupo B	Total	P
Tempo de experiência profissional				
Média em anos	17,14	2,38		0,000
Desvio padrão	6,06	1,20		
Titulação				
Especialização	55(84,6%)	14(87,5%)	69(85,2%)	1,000
Mestrado	10(15,4%)	2(12,5%)	12(14,8%)	
Total	65(100%)	16(100%)	81(100%)	
Número de vínculos empregatícios				
Um	16(24,6%)	6(37,5%)	22(27,2%)	0,351
Dois ou mais	49(75,4%)	10(62,5%)	59(72,8%)	
Total	65(100%)	16(100%)	81(100%)	

O tempo médio de experiência profissional do grupo A, em anos, foi de 17,14 e do grupo B de 2,38.

O tempo de serviço garante ao profissional mais experiência e resolutividade frente a situações que exigem rápida tomada de decisão e amplo conhecimento prático e teórico acerca das tecnologias do cuidar<sup>6</sup>. Entretanto, destaca-se a importância da educação continuada e treinamento em serviço tanto para a capacitação de profissionais menos experientes quanto para a atualização dos mais experientes<sup>6,9,10</sup>.

Em relação à qualificação profissional, todos os enfermeiros de ambos os grupos possuem cursos além da graduação, sendo que 85,2% têm especialização e 14,8% possuem mestrado. Entre as especializações destacam-se Terapia Intensiva, Saúde Pública, Saúde da Família, Administração dos Serviços de Saúde e Auditoria.

Estimular a capacitação e educação continuada dos enfermeiros voltados para as áreas específicas de atuação são necessários, uma vez que pesquisa realizada nos EUA verificou que, para cada 10% de aumento no número de enfermeiros com melhor formação profissional, a taxa de mortalidade reduz em 5% e o risco de morte é 19% menor nos hospitais com melhor qualificação de enfermeiros<sup>3</sup>.

O tempo de formado para 40% dos enfermeiros do grupo A está entre cinco e 15 anos e 60% têm 16 ou mais anos de formado. No grupo B, o tempo mínimo foi de um ano e o máximo de cinco anos.

As diferenças entre idade, tempo de formação e tempo de experiência profissional entre o grupo A e B era esperado devido aos diferentes períodos em que os processos seletivos foram realizados.

O maior tempo de formado dá ao enfermeiro mais maturidade e experiências para exercer cargos de gerência<sup>2</sup>. Entretanto, os padrões modernos de gerência das grandes organizações apostam em profissionais mais jovens por possuírem maior capacidade de desenvolver alto grau de identificação com o trabalho e com a instituição<sup>18</sup>. Ainda sim são necessários mais estudos para comprovar se realmente são estas as novas tendências do mercado de trabalho.

Quanto ao vínculo empregatício, a maioria dos enfermeiros em ambos os grupos possui dois ou mais vínculos empregatícios, o que pode resultar em sobrecarga de trabalho, déficit de atenção, fadiga e falta de tempo para se dedicar ao planejamento da assistência e se qualificar. Essas características são apontadas como fatores contribuintes para a má qualidade da assistência e estão relacionadas ao aumento da probabilidade de ocorrência de eventos indesejáveis que comprometem a segurança do paciente<sup>19</sup>.

A maioria dos enfermeiros possui cursos de especialização, concluídos há mais de cinco anos, poucos são os que possuem mestrado e nenhum referiu o doutorado, formações que contribuiriam muito para as atividades de ensino, pesquisa e extensão de um hospital universitário.

A titulação, sob o ponto de vista teórico, contribui para melhor compreensão sobre tecnologias específicas, entretanto o tempo de atuação é essencial para o processo de familiarização dos enfermeiros, repercutindo nas ações de cada profissional. Ainda assim, a busca pela especialização deve compreender o alinhamento de elementos teóricos e práticos, para que o maior conhecimento teórico influencie, positivamente, na experiência prática do enfermeiro<sup>20</sup>.

A titulação dos enfermeiros nos remete, também, à reflexão sobre a quantidade de vínculo empregatício constatada, sendo que ter mais de um vínculo poderia dificultar a busca contínua para a qualificação, muitas vezes por falta de tempo, resultando na necessidade de estimular o trabalho em regime de dedicação exclusiva.

O trabalho em caráter de dedicação exclusiva é um fator positivo para o profissional, visto que possibilita o aprimoramento profissional, especialização do trabalho e formação de vínculo tanto organizacional quanto com o usuário. Pesquisadores afirmam que a precarização dos salários obriga os profissionais a terem mais de um vínculo de trabalho, resultando em carga mensal longa, exaustiva e desgastante<sup>2</sup>, o que desmotiva os profissionais a buscarem novos conhecimentos.

Na área de saúde, especialmente, na enfermagem, que envolve várias categorias e múltiplas atividades, o processo de seleção deve ter como pressuposto a entrada de pessoal com atributos necessários ao desenvolvimento de ações profissionais que visem à qualidade da assistência à saúde. Representa, assim, um desafio para o hospital, principalmente, na esfera da gestão de pessoas, pois a partir dela se fornece pessoal de quantidade e qualidades ideais<sup>12</sup>.

Considerando que a atuação em ambiente de trabalho que não seja da escolha do profissional pode levar o enfermeiro a uma conduta passiva, não se deve negligenciar as preferências, afinidades e qualificação

profissional, mas, também, considerar que o trabalhador precisa apresentar um amplo conhecimento teórico e prático, aprofundando-se numa área específica de atuação, sem perder a noção da totalidade<sup>6</sup>.

Os motivos que influenciaram os enfermeiros a buscarem a instituição como local de trabalho e as características consideradas ideais para se trabalhar em um hospital universitário estão apresentados na Tabela 3.

**Tabela 3:** Motivos que influenciaram os enfermeiros na escolha da instituição para trabalho e características ideais para se trabalhar em um hospital universitário, segundo a percepção dos enfermeiros. Goiânia - GO, 2009.

Variáveis	Grupo A	Grupo B	Total	p
	f %	f %	f %	
<b>Motivos de influência</b>				
Educação continuada	14 21,5	6 37,5	20 24,7	0,190
Plano de cargos e salários	51 78,5	10 62,5	61 75,3	
Total	65 100	16 100	81 100	
<b>Características ideais</b>				
Conhecimentos e habilidades	41 63,1	8 50,0	49 60,5	0,338
Trabalho em equipe	24 36,9	8 50,0	32 39,5	
Total	65 100	16 100	81 100	

Questionados sobre os motivos que influenciaram a escolha de um hospital universitário como local de trabalho, ambos destacaram o item planos de cargos e salário como o principal fator de influência para 78,5% dos enfermeiros do grupo A e 62,5% do grupo B. Este item incluiu benefícios, estabilidade, aposentadoria e o piso salarial.

A educação continuada foi citada por 21,5% e 37,5% dos enfermeiros, respectivamente, do grupo A e B. O item educação continuada se referiu ao aprendizado com acadêmicos e docentes, o desenvolvimento de treinamentos e a oportunidade de aprendizado, fatores notórios e indispensáveis para um hospital escola.

Estudos apontam que a estabilidade no emprego é um dos principais fatores que influenciam a escolha do local de trabalho, sendo que condições físicas, salários, benefícios e segurança também são apontados como fatores motivacionais<sup>21,22</sup>. Entretanto, a motivação humana é caracterizada por um conjunto de fatores dinâmicos existentes na personalidade, sendo influenciado por inteligência, emoções, instintos e experiências vividas para alcançar os seus objetivos<sup>23</sup>.

Quanto às características ideais para se trabalhar em um hospital universitário, 63,1% dos enfermeiros do grupo A citaram a necessidade de ter conhecimentos e habilidades e 36,9% o trabalho em equipe.

No grupo B, 50% citaram conhecimentos e habilidades e os outros 50% o trabalho em equipe. Como trabalho em equipe considerou-se relacionamento interpessoal, facilidade de comunicação, autonomia, trabalho em equipe, humanização, controle emocio-

nal, disponibilidade para lidar com acadêmicos e docentes e liderança. Como conhecimentos e habilidades foram considerados conhecimentos gerais, habilidades técnicas, experiência profissional e motivação para educação continuada.

Considerando que a instituição pesquisada é um hospital escola, com predomínio de acadêmicos em processo de ensino e aprendizagem, o resultado apontado ganha uma importância significativa com reflexos na qualidade dos serviços.

No campo do ensino, pesquisa e extensão, os hospitais universitários desempenham as funções de local de ensino-aprendizagem e treinamento em serviço, formação de pessoas, inovação tecnológica e desenvolvimento de novas abordagens que aproximem as áreas acadêmicas e de serviço no campo da saúde<sup>24</sup>, o que torna imprescindível um profissional bem preparado para a recepção de acadêmicos, bem como para a troca de saberes entre os próprios profissionais, efetivando, assim, os objetivos de um hospital universitário.

No processo de seleção, é importante que sejam escolhidas pessoas com características que contemplem a missão e a filosofia da instituição. Dessa forma, a escolha do candidato deve ser feita de acordo com a realidade institucional, incluindo o tipo de clientela atendida assim como o modelo assistencial. Estudos apontam que o modelo ideal de seleção deve considerar a participação ativa e conjunta dos profissionais da instituição requisitante, uma vez que nem sempre se consegue compensar um mau processo de seleção por meio de treinamento<sup>10,21</sup>.

Assim, um adequado processo de seleção, planejado e implementado coletivamente, poderá minimizar falhas e permitir a aquisição de pessoas necessárias à realidade institucional<sup>9</sup>. Em se tratando do serviço de enfermagem, entende-se ser o enfermeiro o profissional adequado para participar do processo de seleção da sua futura equipe, principalmente, em um processo descentralizado, pois apenas este percebe as reais necessidades do serviço e da instituição, selecionando, certamente, aquele que melhor irá colaborar com a qualidade da assistência ao paciente.

## CONCLUSÃO

Ao final do estudo, constatou-se que não houve diferenças significativas no perfil dos enfermeiros admitidos em processo seletivo centralizado dos admitidos em processo descentralizado.

A maioria dos enfermeiros é do sexo feminino, solteiro, com média de 30,9 e 28,7 anos de idade, respectivamente, para o grupo A e B.

Quanto às características ideais para se trabalhar em um hospital universitário, constatou-se a

necessidade de ter conhecimento e habilidades, o que facilita o planejamento de ações educativas e a tomada de decisões para o desenvolvimento de pessoal, melhoria da qualidade do serviço e aproximação com as metas organizacionais.

Tais aspectos corroboram a necessidade de estimular a busca pelo aprimoramento profissional dos enfermeiros, que, apesar do nivelamento, indicou titulação máxima de especialista para a maioria dos enfermeiros.

Por outro lado, o longo tempo de experiência profissional constatado, referido por grande parte dos enfermeiros, resulta em prática especializada e na adoção de habilidades técnicas específicas, contribuindo para a troca de experiências e para a formação de acadêmicos dos cursos de graduação em enfermagem.

O principal fator motivacional apontado foi o plano de cargos e salários, mas destacaram a importância da educação continuada, bem como do trabalho em equipe, aspectos indispensáveis para o bom desenvolvimento e relacionamento interpessoal.

Espera-se que o estudo contribua para o direcionamento das competências do enfermeiro e colabore para a construção de estratégias institucionais que orientem a tomada de decisão de gestores quanto à seleção de pessoal qualificado e com o perfil para suprir as necessidades de assistência à saúde no contexto de um hospital universitário.

Ressalta-se que a investigação sobre o processo de seleção em saúde não se esgota com esta pesquisa, havendo a necessidade de estimular mais estudos para a compreensão de todos os aspectos envolvidos nesta atividade, visando à adesão de pessoal competente para melhor qualidade do serviço.

## REFERÊNCIAS

1. Ubeda CL, Santos FCA. Os principais desafios da gestão de competências humanas em um instituto público de pesquisa. *Gestão e Produção*. 2008; 15(1):189-99.
2. Nóbrega MFB, Matos MG, Silva LMS, Jorge MSB. Perfil gerencial de enfermeiros que atuam em um hospital público federal. *Rev enferm UERJ*. 2008; 16:333-88.
3. Aiken LH, Clarke SP, Cheung RB, Sloane DM, Silber JH. Educational levels of hospital nurses and surgical patient mortality. *JAMA*. 2003; 290:1617-23.
4. El-Jardali F, Dimassi H, Jamal D, Jaafar M, Hemadeh N. Predictors and outcomes of patient safety culture in hospitals. *BMC Health Serv Res* [Internet]. 2011 [cited 2012 fev 14]; 11:45. Available from: <http://www.biomedcentral.com/1472-6963/11/45>.
5. Martins C, Kobayashi RM, Ayoub AC, Leite MMJ. Perfil do enfermeiro e necessidades de desenvolvimento de competência profissional. *Texto context - Enferm*. 2006; 15(3):472-8.
6. Silva RC, Ferreira MA. Características dos enfermeiros de uma unidade tecnológica: implicações para o cuidado de enfermagem. *Rev Bras Enferm*. 2011; 64:98-105.
7. Spíndola T, Santiago MMA, Martins ERC. Exercício profissional dos enfermeiros no contexto dos hospitais universitários. *Esc Anna Nery*. 2003; 7:325-33.
8. Mazon L, Trevizan MA. Recruitment and selection of human resources in a psychiatric hospital at a municipality in the state of São Paulo. *Rev Latino-Am Enfermagem* [serial on the Internet]. 2000 [cited 2010 Apr 04]; 8:81-7. Available from: <http://www.scielo.br/pdf/rlae/v8n4/12388.pdf>.
9. Chiavenato I. Recursos humanos: o capital humano das organizações. 9ª ed. Rio de Janeiro: Campus; 2009.
10. Ré CAD, Ré MAD. Processos do sistema de gestão de pessoas. In: Bitencourt C. *Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais*. 2ª ed. Porto Alegre (RS): Bookman; 2010. p.79-101.
11. Lima AFC, Kurganct P. Indicadores de qualidade no gerenciamento de recursos humanos em enfermagem. *Rev Bras Enferm*. 2009; 62:234-9.
12. Marquis BL, Huston CJ. *Administração e liderança de enfermagem: teoria e prática*. 4ª ed. Porto Alegre (RS): Artmed; 2005.
13. Ministério da Educação (Br). Resolução CNE/CES N° 3, de 7 de novembro de 2001. Institui Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Enfermagem. Brasília (DF): Conselho Nacional de Educação; 2001.
14. Lima SBS, Prochnow AG, Cervo AS, Denardin JM, Urbanetto JS, Carmo MLC, et al. Memória da enfermagem do Hospital Universitário de Santa Maria – RS. *Texto contexto - enferm*. 2005; 14:557-66.
15. Santos SMR, Jesus MCP, Figueiredo MAG, Oliveira DM, Pereira FO, Gava GF. A percepção do enfermeiro, graduado na década de 1990, sobre o seu processo de formação. *Rev enferm UERJ*, Rio de Janeiro. 2011; 19(4):547-51
16. Branquinho NCSS, Bezerra ALQ, Abraão SR, Paranaguá TTB, Ramalho WS. Processo de seleção de enfermeiros de um hospital de ensino da região Centro-Oeste. *Rev enferm UERJ*. 2010; 18:394-9.
17. Guerrer FJL, Bianchi ERF. Caracterização do estresse nos enfermeiros de unidades de terapia intensiva. *Rev esc enferm USP*. 2008; 42:355-62.
18. Alves M, Penna CMM, Britto MJM. Perfil dos gerentes de unidades básicas de saúde. *Rev Bras Enferm*. 2004; 57:441-6.
19. Organização Mundial da Saúde. Segundo desafio global para a segurança do paciente: manual - cirurgias seguras salvam vidas (orientações para cirurgia segura da OMS). Nilo MS, Durán IA, translators. Rio de Janeiro: Organização Pan-Americana da Saúde; 2009.
20. Silva RC, Ferreira MA. Changing the perspective on specialized knowledge in nursing: an epistemological debate. *Rev Latino-Am Enfermagem* [serial on the Internet]. 2008 [cited 2012 Mar 19]; 16:1042-48. Available from: <http://www.scielo.br/pdf/rlae/v16n6/17.pdf>.
21. Abraão SR, Bezerra ALQ, Branquinho NCSS, Paranaguá TTB. Caracterização, motivação e nível de satisfação dos técnicos de enfermagem de um hospital universitário. *Rev enferm UERJ*. 2010; 18:253-8.
22. Bezerra FD, Andrade MFC, Andrade JS, Vieira MJ, Pimentel D. Motivação da equipe e estratégias motivacionais adotadas pelo enfermeiro. *Rev Bras Enferm*. 2010; 63:33-7.
23. Bergamini CW. *Motivação nas organizações*. 4ª ed. São Paulo: Atlas; 1997.
24. Ministério da Saúde (Br). Decreto N° 7.082, de 27 de janeiro de 2010. Institui o Programa Nacional de Reestruturação dos Hospitais Universitários Federais. Brasília (DF): Subchefia para Assuntos Jurídicos; 2010.