

CONTRIBUIÇÕES PARA O CONHECIMENTO EM GERENCIAMENTO DE ENFERMAGEM SOBRE GESTÃO POR COMPETÊNCIA^a

Rosa Maria RUTHES^b

Isabel Cristina Kowal Olm CUNHA^c

RESUMO

O artigo apresenta uma revisão teórica da Gestão por Competência e contribui para o conhecimento dos enfermeiros no gerenciamento. A pesquisa bibliográfica foi realizada nas bases de dados Literatura Internacional em Ciências da Saúde (MEDLINE) e Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde (LILACS) no período de 1999 a 2008. Da análise emergiram as seguintes categorias: conceituação histórica da evolução das competências; competências essenciais e individuais; contribuições para o conhecimento em Gestão por Competências em Enfermagem. Essa revisão mostrou que as organizações de saúde não têm adotado a Gestão por Competência, provavelmente, por ser uma ferramenta que requer conhecimentos e aprendizados específicos. Assim, foi considerado que é preciso alertar os enfermeiros a estarem preparados às mudanças da gestão, buscando desenvolvimento na gestão hospitalar e ampliando conhecimentos, pois a Gestão por Competência pode ser um instrumento de grande valia aos Recursos Humanos de Enfermagem.

Descritores: Competência profissional. Gerência. Recursos humanos.

RESUMEN

El artículo presenta una revisión teórica de la Gestión por Competencia y contribui para el conocimiento de los enfermeros en Administración. La pesquisa bibliográfica ha sido realizada en las bases de datos Literatura Internacional en Ciencias de la Salud (MEDLINE) y Literatura Latino-Americana y del Caribe en Ciencias de la Salud (LILACS) en el periodo de 1999 a 2008. De la analise emergiran las siguientes categorías: conceituação histórica de la evolución de las competencias; competencias esenciales e individuales; contribuciones para el conocimiento en Gestión por Competencias en Enfermería. Esa revisión mostró que las organizaciones de salud no adoptan Gestión por Competencia, probablemente por ser herramienta que requiere conocimientos y aprendizaje específicos. Así fué considerado que es necesario alertar a los enfermeros para que estén preparados para cambios en la gestión, buscando su desarrollo en gestión hospitalaria y ampliando conocimientos, pues la Gestión por Competencia puede ser un instrumento de gran valía para Recursos Humanos de Enfermería.

Descriptorios: Competencia profesional. Gerencia. Recursos humanos.

Título: Contribuciones para el conocimiento en administración de enfermería sobre gestión por competencia.

ABSTRACT

The article presents a theoretical revision on Management for Competence and brings contributions for nurses in nursing management. Literature review used the International Database for Medical Literature (MEDLINE) and Latin-American and Caribbean Health Sciences (LILACS) databases, between 1999 and 2008. The following categories emerged: historical conceptualization of competencies evolution; essential and individual competencies; contributions for the knowledge of Management by Competencies in Nursing. This review showed the health organizations have not adopted Management by Competence as a model, probably because it is a tool that requires specific knowledge and learning. It was considered that nurses need to be warned that they must be prepared for changes in the management of organizations, be trained in hospital management, and to broaden their knowledge, as Management by Competence may be a very useful instrument for Nursing human resources.

Descriptors: Professional competence. Management. Human resources.

Title: Contributions for nurse management knowledge on management for competence.

^a Parte da tese de Doutorado defendida no Programa de Pós-Graduação em Enfermagem da Universidade Federal de São Paulo (UNIFESP), realizada com bolsa da Coordenação de Aperfeiçoamento do Pessoal de Nível Superior (CAPES).

^b Enfermeira. Doutora em Ciências, área de Gerenciamento e Recursos Humanos. Consultora do Instituto Social, Educativo e Beneficente Novo Signo. Membro do Grupo de Estudos Pesquisa em Administração dos Serviços de Saúde e Gerenciamento de Enfermagem (GEPAG) da UNIFESP, São Paulo, Brasil.

^c Enfermeira. Doutora em Saúde Pública, área de Administração Hospitalar. Professora Adjunta e Líder do GEPAG da UNIFESP. Diretora da Faculdade de Enfermagem da Universidade de Santo Amaro (UNISA), São Paulo, Brasil.

1 INTRODUÇÃO

Construir conhecimento em uma determinada temática é um desafio que exige organizar idéias, apoderar-se de argumentações a partir do conhecimento, buscando aprofundamento no universo a conhecer. A Enfermagem como área de conhecimento e de saber possui um amplo universo que perpassa as técnicas do fazer, e quando o enfermeiro detem a posse do saber, garante uma posição diferenciada como líder no gerenciamento da equipe de Enfermagem.

Diariamente, desafios são apresentados ao mundo corporativo, e cabe ao Enfermeiro, dentro da realidade atual, buscar alternativas que respondam as necessidades dos Recursos Humanos de Enfermagem na organização de saúde.

A competência, na atualidade, tem sido tratada como a somatória das linhas de pensamento americana e européia, ou seja, atribuem à entrega de uma determinada função ou tarefa, e às características do perfil da pessoa, que pode ajudar a desenvolver as competências para a organização com maior facilidade⁽¹⁾. É atribuído valor social ao profissional e o valor econômico à organização. O entendimento de entrega de uma determinada tarefa refere-se à agregação de valor que a pessoa doa para a organização de forma efetiva, de tal maneira que o conhecimento ficará na organização, mesmo depois que a pessoa sair⁽²⁾.

O movimento, a conceituação sobre adoção das competências já difundida nos Estados Unidos e em franco crescimento na Europa, chega de forma ainda tímida no Brasil, tendo seu berço nas multinacionais e nas empresas. Enfatiza-se ainda que a primeira onda das competências instalou-se como um processo sistematizado, com êxito, nos processos seletivos por permitir verificar a adequação de uma pessoa ao perfil de competências de determinado cargo, função ou posto de trabalho⁽³⁾. A forma de avaliação das competências consiste em uma técnica de investigação que compara os comportamentos que as pessoas usam no seu cotidiano aos comportamentos considerados excelentes em suas funções. Dentro da realidade das instituições de saúde, soma-se ainda a constante preocupação de oferecer assistência de qualidade na enfermagem que proporcione escolher ferramentas que facilitem o trabalho e gerem resultados positivos não

só para a organização, mas que também atenda às necessidades dos clientes e seus familiares. Percebe-se que as organizações de saúde não têm adotado a ferramenta da Gestão por Competência, provavelmente por ser um instrumento que requer conhecimentos específicos. No entanto, a área de Enfermagem, no que diz respeito à assistência do cuidar, bem como a de gerenciar, envolve ações de complexidade e de especificidade, requerendo conhecimento e estudos de modelo de gestão na aquisição de novas ferramentas.

A tendência nas organizações de saúde é buscar competências que auxiliem os profissionais nas suas necessidades, principalmente no que se refere ao cuidado de enfermagem considerado como núcleo da competência, visando criar, assim, novos parâmetros de ações, para adaptar as pessoas no presente às incertezas do futuro⁽⁴⁾. Entretanto, a competência não se encontra solta entre teoria e prática, entre saber e saber-fazer, simplesmente, mas fortalece as suas bases e convicções em fundamentação teórica, em conhecimento de causa e no domínio da realidade social onde os profissionais estão inseridos. Cabe ao Enfermeiro Gestor estar atento e preparado às mudanças, buscando alternativas para os serviços de Enfermagem, contribuindo com as organizações de saúde na melhoria da gestão que impacta no atendimento dos clientes internos e externos das organizações. A competência, em tal contexto, firma a sua presença sob a forma teórica, técnica e prática. Avaliar por competência é saber mediar conhecimento com saber-fazer⁽⁵⁾. No entanto, não basta o saber e o saber-fazer, há necessidade do querer fazer. O perfil psicológico da pessoa é um fator preponderante na definição da práxis do profissional.

Assim, o artigo apresenta uma revisão teórica do tema, propondo aos gestores de Enfermagem reflexão a partir de questionamentos, para verificar a possibilidade e os limites da adoção da Gestão por Competências na área de Recursos Humanos da Enfermagem às organizações de saúde.

2 METODOLOGIA

Tratou-se de uma revisão da literatura realizada sobre gerenciamento de Enfermagem e administração voltada a Gestão por Competência

nas empresas, realizadas nas bases de dados da Literatura Internacional em Ciências da Saúde (MEDLINE) e da Literatura Latino-Americano e do Caribe Ciências da Saúde (LILACS) e materiais de Bibliotecas de Universidades, como da Fundação Getúlio Vargas (FGV), da Universidade Estadual de São Paulo (UNESP), da Universidade de São Paulo (USP), da Universidade Federal de São Paulo (UNIFESP/EPM), entre outras. Utilizaram-se como descritores: gerenciamento, recursos humanos, gestão por competência. O período de levantamento foi de 1999 a agosto de 2005 (8 anos). Foram localizadas 217 referências, que, após seleção para este estudo, se reduziram a 178. Os textos foram separados por categorias e analisados conjuntamente.

3 RESULTADOS

Os resultados permitiram apresentar os comentários em três grandes enfoques a seguir: conceituação histórica da evolução das competências, competências essenciais e individuais, contribuições para o conhecimento em gestão por competência em enfermagem.

3.1 Conceituações histórica da evolução das competências

Para que se possa entender melhor o que é Gestão por Competências e a sua evolução, é preciso conhecer o histórico e desenvolvimento nas organizações no decorrer dos tempos, o que se pretende delinear a seguir de forma sucinta. A Gestão por Competência surge na década de 60, nos EUA e Canadá e difunde-se por outras organizações. A partir dos anos 70, com o surgimento do conceito de maturidade para profissionais, outras empresas começam a desenvolver o novo conceito de remuneração, capaz de alinhar as estratégias organizacionais às políticas de recompensas pelo desempenho de cada profissional⁽⁶⁾. Há autores de origem americana que desenvolveram os trabalhos por volta dos anos 70 e 80, quando buscavam entender a capacidade das pessoas em agregar valor para a organização como competência e acabaram estabelecendo um significado próprio para competência⁽⁷⁾.

No final da década, a competência seria um conceito em formação, sendo que a compe-

tência coletiva de uma equipe de trabalho é uma propriedade que emerge da articulação e da sinergia entre as competências individuais e dos componentes⁽⁸⁾. No Brasil, este conceito somente foi discutido em universidades a partir dos anos 90, significando que no país ainda é uma ferramenta que vem se materializando gradativamente.

3.2 Competências essenciais e individuais

O conceito de competências essenciais e individuais envolve muitos níveis de pessoas e de todas as funções.

Com o propósito de entender bem e definir competência, buscou-se os termos *competence* e *competency*. O termo *competence* está relacionado com a questão da capacidade (*ability*), enquanto que *competency* está relacionada à questão técnica com a habilidade (*skill*), experiência prática, destreza, na qual uma habilidade seria um tipo particular de capacidade, uma capacidade de fazer algo bem feito⁽⁹⁾. As competências essenciais e individuais estão relacionadas à gestão, e referem-se sempre às organizações e às pessoas. O desenvolvimento das pessoas acontece onde as competências se propagam. Portanto, considera-se a competência essencial e individual como mola propulsora nas organizações.

Nesse contexto, sabe-se que todo o profissional tem um perfil de competências que compreende competências essenciais e individuais, cabendo às Competências Essenciais “Saber” e o “Saber Fazer” e à Competência Individual, “Querer” e o “Querer Fazer”⁽¹⁰⁾.

Assim sendo, as habilidades que juntas constituem a competência essencial devem florescer em torno das pessoas, cujos esforços não sejam tão estreitamente focalizados, mas que proporcionem condições para que elas consigam reconhecer as oportunidades de juntarem sua habilidade técnica com as de outros profissionais em novas e interessantes maneiras. Vale ressaltar que as competências essenciais não diminuem com o uso; ao contrário dos resultados físicos, que se deterioram com tempo, essas competências desenvolvem-se à medida que são aplicadas e compartilhadas⁽¹¹⁾. Mesmo assim, elas precisam ser alimentadas e protegidas; o conhecimento desvanece quando não usado. As competências essenciais são aglutinadores que ligam processos

existentes entre si, podendo assim contribuir como força motora para o desenvolvimento de novos empreendimentos.

A conceituação das competências individuais tem sido também foco de muitas atenções nas organizações de trabalho, porque a organização do passado era voltada somente para as competências essenciais⁽¹²⁾. Hoje leva-se em consideração as atitudes e comportamentos compatíveis com as atribuições a serem desempenhadas pelos profissionais, como por exemplo: iniciativa, criatividade, habilidade interpessoal, comunicação verbal, liderança, espírito de equipe, humildade, empreendedorismo, empatia e outros.

Finalmente, a competência individual é o conjunto de qualificações que permite a uma pessoa ter uma performance superior em um trabalho ou situação⁽⁷⁾, entre as quais se destaca a categoria de competências gerenciais.

3.3 Contribuições para o conhecimento em Gestão por Competência em Enfermagem

A reflexão consiste alertar aos Enfermeiros Gestores a preocuparem-se com a busca do conhecimento em Gestão por Competência, como uma ferramenta no gerenciamento das ações de Enfermagem. Sabe-se que o Enfermeiro ocupa importante espaço no mercado de trabalho em saúde e, particularmente, nas instituições hospitalares. Nelas, o serviço de enfermagem desempenha papel fundamental no processo assistencial e gerencial. Para tanto, os Enfermeiros devem estar mais instrumentalizados para melhor gerenciar os Recursos Humanos sob a responsabilidade como profissional da área, por se tratar de um dos itens mais significativos da eficiência e eficácia do gerenciamento na qualidade da prestação dos serviços, uma vez que também envolve elevado custo hospitalar⁽¹³⁾. O setor de enfermagem tem uma média de 800 mil profissionais registrados no Conselho Federal de Enfermagem (COFEN) e detém o quinto lugar no *ranking* da força de trabalho internacional nessa área⁽¹⁴⁾. Os cursos de Enfermagem e de Pós-graduação reconhecidos pelo Ministério de Educação (MEC) possibilitam ao Enfermeiro qualificar-se cada vez mais, ampliando a forma qualitativa da profissão. Porém, ao analisar o sistema administrativo de um hospital ou qualquer organização de saúde, com

centralização do poder e de decisão, coloca que a concentração do poder em um pequeno grupo administrativo torna a estrutura onipotente, com tendência a querer tomar conta de tudo, dominar e controlar os menores detalhes. A forma de administrar paralisa a criatividade nos micro espaços hospitalares, onde acontece a produção dos serviços. O sistema administrativo tem se mostrado incapaz para gerenciar com sucesso a vida das organizações. Assim, é necessário desenvolver um sistema ancorado mais na participação de todos, de forma justa e igualitária, como o caso da Gestão por Competência que pode ser um facilitador para a Gestão de Enfermagem⁽¹⁵⁾.

Percebe-se que na prática gerencial do dia-a-dia, a maioria dos profissionais ainda não é bem avaliada e/ou remunerada nos diversos locais de trabalho, grande parte devido ao próprio modelo de gestão, principalmente dos Recursos Humanos das instituições⁽¹⁵⁾. Para oportunizar a todos os Enfermeiros, não só para melhorias salariais, mas também condições de trabalho, a fim de que possam continuar a oferecer expressão autêntica da dedicação, da vocação humanitária e disponibilidade, sugere-se a implantação da Gestão por Competências. Acredita-se que a forma de Gestão irá beneficiar a Enfermagem no sentido de fazer justiça aos atos e desempenhos na interação do cuidar, da pesquisa e do ensino para atingir a integralidade das ações do Enfermeiro. Esta ferramenta poderá auxiliar na mudança das organizações de saúde, evitando mazelas corporativas – existentes ainda em algumas instituições – que acabam prejudicando o sistema de gerir, avaliar e beneficiar o Enfermeiro. Quando a instituição começa a questionar o que é preciso para transformar a visão de futuro em realidade, é hora de mudar. Para que aconteça a implementação da gestão por competência, é fundamental realizá-la de maneira sistêmica e holística a partir da organização como um “todo”, visando sempre a missão, visão, valores e a estratégia organizacional. É o momento, portanto, que os Gestores de Enfermagem da instituição sentem que, para mudar, é preciso contar com o máximo de competências de cada um dos seus integrantes da equipe, ocorrendo assim, o convencimento da direção da instituição de que a nova ferramenta irá trazer benefícios à organização, usuários e à sociedade. Recomenda-se que para atingir a via-

bilidade do modelo de gestão, os Recursos Humanos de Enfermagem deverão estar atentos no processo de seleção, avaliação e locação dos profissionais de acordo com o perfil e mapeamento das competências dos integrantes da equipe.

Como profissionais da saúde, é preciso que tenhamos conhecimento dos limites e possibilidades pessoais, profissionais e organizacionais a fim de que, a partir da competência, seja possibilitado atingir conhecimento, buscando aprofundamento no universo a ser explorado e conquistado.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo levou-nos a inferir que as organizações de saúde, não têm adotado a gestão por competências, provavelmente por ser ferramenta nova e que requer conhecimentos e aprendizados específicos devido à complexidade que envolve a área de saúde.

E como resultado verificou-se que a gestão por competências facilita a locação de recursos humanos, seleção, e avaliação dos enfermeiros.

Os benefícios e conseqüências do uso dessa ferramenta para as organizações levam a uma visualização do “todo” em função do autodesenvolvimento de cada profissional, tornando-se um diferencial tanto para as instituições, quanto para os profissionais.

Uma vez que, a gestão por competência é um processo que permite alcançar os objetivos através do alinhamento entre a missão, a visão, os valores, a estratégia da instituição e do capital humano, na busca pela maximização de resultados e agregação de valor social aos profissionais. Assim, as instituições devem repensar seus modelos de administração e investir cada vez mais no patrimônio e no capital intelectual.

Dessa forma, o grande desafio torna-se buscar e preparar as pessoas que ajudarão atingir os resultados, identificando e mapeando as competências essenciais e individuais, que vão garantir a manutenção do sucesso no presente e no futuro da profissão do Enfermeiro e das organizações onde ele atua.

Assim, considera-se que é preciso os enfermeiros estarem alerta para mudanças na gestão das organizações, buscando o desenvolvimento na gestão e ampliando os conhecimentos; pode-se considerar que a gestão por competência é

uma ferramenta de grande valia para os Recursos Humanos de Enfermagem.

Portanto, estudos devem ser efetivados na área da Enfermagem a fim de melhor avaliar o uso da ferramenta de Gestão por competências.

REFERÊNCIAS

- 1 Gramigna MR. Modelo de competências e gestão dos talentos. São Paulo: Makron Books; 2002.
- 2 Dutra JS. Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente; 2001.
- 3 Fleury MTL. As estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas; 2000.
- 4 Ruthes RM. Gestão de pessoal de enfermagem por competências: uma proposta para as Santas Casas [tese de Doutorado]. São Paulo: Escola de Enfermagem, Universidade Federal de São Paulo; 2007. 332f.
- 5 Boterf GL. Compétence et navigation professionnelle. Paris: Editions d'Organisation; 1999.
- 6 Lopes MCD. Um estudo sobre remuneração por habilidades e competências [página na Internet]. [s.l.]: Empregos.com.br; [2001] [citado 2001 out 15]. Disponível em: http://carreiras.empregos.com.br/comunidades/rh/fique_por_dentro/260901-rh_remuneracao_competencias.shtm.
- 7 Jacques E. Requisite organization: a total system for effective managerial organization and managerial leadership for the 21st century. Arlington: Cason-Hall; 1988.
- 8 Prahalad CK. The core competence of the corporation. Harvard Business Review 1999;(68):3.
- 9 Ruthes RM. Gestão por competências nas instituições de saúde: uma aplicação prática. São Paulo: Martinari; 2008.
- 10 Bitencourt CC. A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. RAE: Revista de Administração Eletrônica 2004;44(1):58-69.
- 11 Klemp Jr GO. Competências de liderança. HSM Management 1999;17:132-40.

- 12 Ely EE. Recursos humanos como centro de resultados [página na Internet]. [s.l.]: Guia RH; [200-?] [citado 2005 jun 23]. Disponível em: <http://www.guiarh.com.br/y35.htm>.
- 13 Dutra JS. Desenhando programas de desenvolvimento a partir da identificação das competências essenciais. São Paulo: Schmukler; 1999. (Coletânea Universidades Corporativas: educação para as empresas do século XXI).
- 14 Fugulin FMT. Horas de assistência de enfermagem: análise comparativa de parâmetros. Nursing 2000;3(23):30-4.
- 15 Almeida MCP, Mishima SM, Peduzzi M. A pesquisa em enfermagem fundamentada no processo de trabalho: em busca da compreensão e qualificação da prática de enfermagem. Ribeirão Preto: Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo; 1999.

Endereço da autora/Author's address:
Rosa Maria Ruthes
Rua Doutor Diogo de Faria, 251, Vila Clementino
04.037-000, São Paulo, SP
E-mail: irmnovosigno@uol.com.br

Recebido em: 26/02/2007
Aprovado em: 18/06/2007