

# GESTÃO POR COMPETÊNCIA NA ENFERMAGEM: UM MODELO DE QUALIDADE NA ASSISTÊNCIA HOSPITALAR<sup>1</sup>

## COMPETENCE IN NURSING MANAGEMENT: A MODEL OF SERVICE QUALITY IN HOSPITAL

*Jociane Rocha<sup>2</sup>*

*Rosália Figueiró Borges<sup>3</sup>*

### RESUMO

O presente estudo teve como objetivo buscar as evidências na literatura, nos últimos dez anos sobre a temática da gestão por competência na enfermagem relacionada ao modelo de qualidade na assistência hospitalar, publicadas nas bases de dados Scielo (Scientific electronics library on line), dissertações, sites e bibliografias que datem de 2001 à 2011 a fim de identificar os conhecimentos sobre esta abordagem, bem como verificar as principais conclusões das evidências estudadas. Foram analisados materiais de 2001 a 2011 em língua portuguesa que estavam de acordo com a seleção proposta, de acesso livre e que abordassem a temática de gestão por competência na enfermagem e o modelo de qualidade na assistência hospitalar. A organização do trabalho se deu a partir dos descritores enfermagem, competências e gestão, os quais serviram para a localização do material bibliográfico. Concluiu-se que cada vez mais as empresas estão explorando as competências dos seus funcionários, os hospitais procuram profissionais enfermeiros que estejam dispostos a superar suas próprias capacidades, e que agreguem valores financeiros para a empresa além de agregarem conhecimento para a equipe.

**Descritores:** Enfermagem. Competências. Gestão.

<sup>1</sup> Trabalho final de conclusão do Curso de Especialização em Enfermagem Hospitalista da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

<sup>2</sup> Pós graduanda do Curso de Especialização em Enfermagem Hospitalista da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

<sup>3</sup> Mestre em saúde Coletiva, Especialista em Administração Hospitalar, Professora docente do curso de enfermagem da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

## **ABSTRACT**

The present study aimed to look for evidence in the literature over the past ten years on the subject of management by competence in nursing related to model quality in hospital care, published in the databases Scielo ( Scientific electronics library on line), dissertations, sites, and bibliographies that date from 2001 to 2011 to identify the knowledge about this approach and to verify the main conclusions of the evidence studied. Materials were analyzed from 2001 to 2011 in Portuguese that were in accordance with the proposed selection of free access that addressed the issue of management by competence in nursing and the model quality in hospital care. The organization of work took place with the descriptors nursing and management and skills, which served to locate the bibliographic material. It was concluded that more and more companies are exploring the skills of their staff, hospitals looking for nurses who are willing to overcome their own capabilities, that add financial value to the company in addition to aggregate knowledge to the team.

Keywords: Nursing. Skills. Management.

## **1 INTRODUÇÃO**

Em meio ao aumento da competitividade por oportunidades de trabalho, a escolha das pessoas certas se torna fundamental para o funcionamento adequado da empresa e seu potencial desenvolvimento (CHIAVENATO, 2005).

As organizações tem se voltado com um interesse enorme à gestão de competências, sendo que as competências organizacionais de uma empresa encontram-se em dependência as competências de seus funcionários e com isso o sucesso organizacional depende do estímulo e desenvolvimento das competências de seu capital humano (MARX, 2006).

Marquis e Huston (2005), afirma que as organizações de saúde estão atualmente exigindo um enfermeiro com perfil em constante desenvolvimento, inovador, com agilidade e decisões assertivas, criativas, agregando valor econômico à empresa.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 GESTÃO POR COMPETÊNCIA

Nos dias atuais a principal mudança observada na natureza do trabalho é a valorização do trabalho intelectual. Com os avanços tecnológicos muitas das atividades exercidas a partir de força braçal e também as atividades mais rotineiras e de baixa complexidade foram automatizadas gradualmente, e assim a maior parte do tempo foi ocupada por atividades intelectuais, visto que era necessário que as organizações se diferenciasssem para que competissem no mercado de trabalho (ALMEIDA, 2009).

A partir destas novas exigências do mercado, tornou-se constante a busca por pessoas diferenciadas, que atuassem como agentes de transformação de conhecimentos, habilidades e atitudes em competência e que agregassem valor efetivo ao patrimônio de conhecimento da organização (DUTRA, 2011).

Na busca por pessoas capacitadas, as empresas adotaram a gestão por competência como modelo de gestão, visando orientar seus esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização tanto individual, grupal, e organizacional, as competências necessárias à execução de seus objetivos (CARBONE et. al. 2009).

No modelo de gestão por competência, a principal questão é justamente a definição das competências da organização e do funcionário, pois com base nessas informações as pessoas estratégicas da empresa e da área de recursos humanos podem atuar estrategicamente na busca de colaboradores que atinjam os objetivos esperados (LOPES, 2007).

Para Ruzzarin, Amaral e Simionovschi (2006, p.23), competência são características possíveis de serem verificadas nas pessoas como conhecimentos, habilidades e atitudes que viabilizam um desempenho superior.

Carbone et. al., 2009, completa afirmando que competência não se resume apenas neste conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes mas também no desempenho expresso pela pessoa em um dado contexto, e em termos de comportamentos e realizações decorrentes da mobilização e aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho.

Assim como em todas as empresas, os hospitais devem ser orientados pelas atuais tendências e exigências do mercado, sendo que neste contexto as prioridades estão voltadas a satisfação dos pacientes/clientes. A partir da gestão por competências espera-se mais do profissional enfermeiro que é capacitado para o cuidar dentro de um ambiente hospitalar. O enfermeiro deve estar apto para contribuir com a empresa a partir das suas sólidas qualificações técnicas e com amplo conhecimento na área da saúde e ao mesmo tempo estar focado nas viabilidades econômico-financeiras e nos principais processos e resultados da empresa (MARX; MORITA, 2003).

## 2.2 EDUCAÇÃO: CURRÍCULO POR COMPETÊNCIA

Frente à necessidade de formar um profissional apto a atuar no contexto de saúde plural e multifacetado, a partir da inter-relação entre academia e sociedade, o Ministério da Educação, juntamente com o Ministério da Saúde, reconhecem que “Construir uma articulação entre as instituições formadoras e o Sistema Único de Saúde (SUS), tem sido um desafio permanente para os que fazem saúde e educação no Brasil” (BRASIL, 2006).

A formação acadêmico-profissional é vista como um conjunto de atividades que visam à aquisição de conhecimentos, competências, capacidades, atitudes, aptidões múltiplas e formas de comportamento profissionais exigidos para o exercício de uma profissão (SANTOS,2007). Conforme Oliveira (2007) tal formação é fator de fundamental relevância na atuação no campo de conhecimento ao qual está relacionada e pode ser feita de várias formas, tendo como objetivo dar a conhecer ou atualizar os conhecimentos do indivíduo acerca da profissão.

Sob a ótica de Costa e Gomes (2001), a formação do enfermeiro exige mais do que o simples saber, pois ele pode memorizar e, do que apenas saber-fazer, pois os gestos podem tornar-se mecânicos. A partir destas premissas o enfermeiro deve desenvolver o seu saber-ser, tanto consigo como com o cliente.

Completando esta idéia, Delors (2003) afirma que a educação deve organizar-se em torno de quatro aprendizagens para que atinja sua missão, conhecidos como pilares do conhecimento: aprender a conhecer, onde

constantemente a compreensão é adquirida; aprender a fazer, para agir sobre o meio que o envolve; aprender a viver juntos, com a finalidade de participar e cooperar com o próximo em todas as atividades humanas; e aprender a ser, considerada a via essencial para que integre as demais.

Valente e Viana (2009), afirmam que o caminho para a obtenção de competências, é compreendido por ensaios e erros, alguns momentos de hesitação, decisões inconscientes, inferências e raciocínio explícito. Baptista (2004) completa afirmando que a formação é vista como uma trajetória, um percurso que não se acaba apenas com a formação inicial.

Para Fleury e Fleury (2001, p. 188), contudo a formação dos profissionais, a partir da perspectiva das competências, está diretamente relacionada com as exigências do mercado de trabalho. Nesse contexto a competência é vista como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Rios (2003a) finaliza afirmando que, competência é sinônimo de saber fazer bem, de ter domínio dos conteúdos que são relevantes para que o seu papel seja desempenhado com sucesso, e as necessidades exigidas pelo trabalho sejam todas atendidas.

### 2.3 SERVIÇO DE ENFERMAGEM: QUALIFICAÇÃO DO ENFERMEIRO COM BASE NA COMPETÊNCIA

Diante de inúmeras mudanças, é constante a solicitação do profissional enfermeiro dentro dos hospitais. Para atender as exigências e satisfação dos clientes diante da assistência de enfermagem, este profissional desempenha um papel pró-ativo, ou seja, é responsável por transformar, inovar, e criar para sobreviver e manter a si e a empresa na liderança do mercado (BORK, 2003).

Marquis e Huston (2005) afirmam que para que se alcance um serviço de qualidade dentro de uma organização é necessário um grupo de profissionais altamente competentes e habilitados a executarem suas funções, e, além disto, que estejam aptos e dispostos a garantir o alcance das metas organizacionais. Chiavenato (2010) completa afirmando que dentro de uma organização as pessoas possuem o poder de aumentar ou reduzir as forças e

as fraquezas da empresa, tornando-se grandes fontes de sucesso ou de problemas às instituições.

Para que se alcance este alto padrão de enfermeiros, o mercado de trabalho está investindo cada vez mais em competências comportamentais, além de exigir formações específicas para cada área, constantes atualizações e experiências profissionais (Almeida, 2009).

Nos dias atuais espera-se muito mais do profissional do que no passado, cumprir com as obrigações e realizar as tarefas de maneira correta não são mais o suficiente, hoje sobretudo espera-se dos funcionários que se coloquem a serviço das organizações, a sua capacidade criativa e de inovação( MARX, 2006).

A mesma autora completa afirmando que a nova gestão com base em competências tem como objetivo proporcionar ao funcionário um acompanhamento sistemático das suas capacidades e combiná-las com as atividades desenvolvidas, visando desta forma o desenvolvimento pessoal e o aumento da produtividade.

Desta maneira o serviço de enfermagem tem como objetivo atender ou superar as expectativas dos seus clientes(NETO; MALIK, 2011).

#### 2.4 PERFIL POR COMPETÊNCIA: O ENFERMEIRO INOVADOR

A Diretriz Curricular Nacional (DCN) para a formação de enfermeiros, publicada em 2001, introduziu profundas mudanças na formação destes profissionais e buscou assegurar a flexibilidade, a diversidade e a qualidade da formação oferecida aos estudantes. Sua premissa principal procurou assegurar que:

Os currículos propostos pudessem construir perfil acadêmico e profissional com competências, habilidades e conteúdos, dentro de perspectivas e abordagens contemporâneas de formação pertinente e compatíveis com referenciais nacionais e internacionais, capazes de atuar com qualidade, eficiência e resolutividade, no Sistema Único de Saúde (SUS) (BRASIL, 2001, p.4).

O perfil do enfermeiro, proposto na DCN, aponta para uma formação generalista, ou seja, um profissional capacitado para atuar nas diversas áreas da enfermagem com um conhecimento mais global e menos específico, capaz de

conhecer e intervir sobre os problemas e situações de maior incidência no perfil epidemiológico da sua região de atuação a partir de métodos cientificamente condizentes. Além disto, ele deverá ser capaz de promover a saúde e atuar sempre com responsabilidade social, ética e compromisso com a cidadania (BRASIL, 2001).

Para enfrentar os desafios sociais prioriza-se a construção de um perfil profissional que atenda as demandas de saúde da população, em consonância com as políticas públicas vigentes, bem como assegurar a integridade da atenção e a qualidade e humanização do atendimento (BRASIL, 2001).

**Luvisotto et.al.** (2010) que o enfermeiro inovador deve ser dinâmico, ter conhecimento e experiência, além disto, deve realizar o seu trabalho com eficiência e criatividade. É de extrema importância que este profissional possua uma habilidade de relacionamento interpessoal com os seus funcionários e também com a direção. Também existem funções administrativas onde o profissional deve apresentar facilidade em liderar, planejar, coordenar e dirigir o controle dos serviços de saúde, ser responsável e possuir habilidade para tomada de decisão de forma efetiva e eficaz.

### **3 METODOLOGIA**

#### **3.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO**

A pesquisa bibliográfica compreende toda bibliografia já publicada relacionada ao tema de estudo como, por exemplo, livros, pesquisas, monografias entre outros (MARCONI; LAKATOS, 2010, p.166). A principal vantagem desta metodologia é proporcionar ao investigador uma cobertura de maior abrangência dos fenômenos em relação a outros métodos que poderiam ser pesquisados diretamente (GIL, 2010, p. 30).

#### **3.2 ETAPAS DA PESQUISA BIBLIOGRÁFICA**

A pesquisa bibliográfica se desenvolve a partir de determinadas etapas. Sendo assim seu número e também o seu encadeamento, depende de muitos fatores, entre eles a natureza do problema, o nível de conhecimentos que o pesquisador dispõe sobre o assunto, o grau de precisão que se pretende conferir à pesquisa entre outros (GIL, 2010, p. 45).

Segundo Gil (2010, p.45) grande parte das pesquisas bibliográficas seguem as seguintes etapas:

- a) escolha do tema;
- b) levantamento bibliográfico preliminar;
- c) formulação do problema;
- d) elaboração do plano provisório de assunto;
- e) busca das fontes;
- f) leitura do material;
- g) fichamento;
- h) organização lógica do assunto;
- i) redação do texto

#### 3.2.1 escolha do tema

Consiste na tarefa de escolher um tema potencial para pesquisa. Esta etapa é considerada relativamente fácil, mas deve-se levar em consideração na hora de optar por um determinado assunto o interesse do estudante por este, pois a maioria das dificuldades estão relacionadas a falta de interesse pelo aprofundamento no assunto (GIL, 2010, p. 46).

#### 3.2.2 levantamento bibliográfico preliminar

A partir da definição do tema inicia-se o levantamento bibliográfico preliminar, que consiste em um estudo exploratório tendo como principal objetivo familiarizar o aluno com a área de estudo na qual demonstra interesse, além de facilitar a delimitação do tema e a formulação do problema (GIL, 2010, p. 46-47).

#### 3.2.3 formulação do problema

Ao termino das duas primeiras etapas entende-se que o pesquisador já possua condições de formular um problema claro, preciso e com uma delimitação definida. Sugere-se que o pesquisador coloque o problema em forma de questionamento, mas o mesmo poderá ser colocado em termos de um problema a ser solucionado (GIL, 2010, p. 47-48).

### 3.2.4 elaboração do plano provisório de assunto

Esta etapa consiste na formulação de um plano provisório (pois está sujeito a alterações com o decorrer da elaboração do trabalho) que define a estrutura lógica do trabalho mediante a apresentação ordenada de suas partes, que se apresentam geralmente como um conjunto de seções ordenadas em itens (GIL, 2010, p. 48).

### 3.2.5 Identificação das fontes

Trata-se de uma etapa onde se busca identificar as fontes capazes de oferecer respostas apropriadas à solução do problema em questão. As principais fontes bibliográficas são os livros de leitura corrente, obras de referência, teses e dissertações, periódicos científicos, entre outros (GIL, 2010, p. 49).

### 3.2.6 Localização das fontes

Gil (2010, p.52) aponta que a biblioteca é o lugar mais apropriado para localização de fontes bibliográficas, mas com o avanço da tecnologia, é de suma importância a pesquisa feita por meio de sistemas de busca e bases de dados.

Para a obtenção das informações da pesquisa bibliográfica proposta para este estudo, foram utilizadas as bases de periódicos Scielo (Scientific electronics library on line), dissertações, sites e bibliografias que datem de 2001 à 2011

A amostra é constituída por todas as literaturas que atenderam ao objetivo proposto e aos seguintes critérios de inclusão:

- a) Artigos, dissertações, sites e bibliografias (livros) nacionais (em português brasileiro)
- b) na íntegra
- c) do período de 2001 à 2011

Com ênfase em gestão por competência na enfermagem e modelo de qualidade na assistência hospitalar.

### 3.2.7 leitura do material

A leitura do material tem como objetivo a identificação dos dados constantes do material impresso, além de estabelecer relações das informações e dos dados obtidos com o problema proposto e por fim analisar a consistência das informações e dados apresentados pelos autores (GIL, 2010, p. 58-59). Segue abaixo em seqüência ordenada a classificação da leitura do material:

- a) Leitura exploratória: É a leitura do material bibliográfico que tem por objetivo avaliar em que medida o material pesquisado interessa a pesquisa.
- b) Leitura seletiva: É uma leitura mais profunda que a exploratória, onde de fato o material é válido para a pesquisa
- c) Leitura analítica: Esta leitura é feita com base nos textos e materiais selecionados, onde a tem como finalidade ordenar e resumir as informações contidas nas fontes possibilitando a obtenção de respostas ao problema de pesquisa.
- d) Leitura interpretativa: É a última e mais complexa leitura, tem como objetivo relacionar o que o autor afirma com o problema para o qual se propõe uma solução (GIL, 2010, p. 59-60).

### 3.2.8 fichamento

Consiste na elaboração de fichas para melhor organização do trabalho, por exemplo, fichas bibliográficas, fichas de resumos, fichas de resenhas, entre outras (GIL,2010, p. 61)

### 3.2.9 organização lógica do assunto

Esta etapa consiste na organização das idéias com o intuito de atender aos objetivos ou realizar testes com as hipóteses formuladas no início da pesquisa, ou seja cabe a esta etapa estruturar logicamente o trabalho (GIL, 2010, p. 63).

### 3.2.10 redação do texto

Esta é a última das etapas de uma pesquisa bibliográfica, e está relacionada a redação do trabalho, onde não existem regras fixas acerca do procedimento adotado, pois está diretamente relacionada ao estilo do autor (GIL, 2010, p. 63).

### 3.3 PRECEITOS ÉTICOS

Os dados utilizados nas exigências éticas do trabalho de pesquisa foram respeitados e devidamente referenciados no final do trabalho, conforme o recomendado pela Norma Brasileira Regulamentadora 6023 de autoria da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) de (2002).

## 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo permitiu concluir que o mercado de trabalho está atuando cada vez mais através gestão dos seus profissionais por competências. Nos ambientes hospitalares cada vez mais a figura do enfermeiro é cobrada a cada dia com superação do seu trabalho.

As organizações querem profissionais que agreguem valores a empresa e a qualidade do serviço prestado por ela.

As diretrizes curriculares apostam em profissionais enfermeiros generalistas que saibam liderar e conduzir suas equipes.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, W. **Captação e seleção de talentos**: com foco em competências. 2ed. São Paulo: Atlas, 2009.

13 BAPTISTA, G. L. **A dimensão educativa nos cursos de graduação em enfermagem**: um estudo sobre a formação inicial. 2004. 115 p. Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS, São Leopoldo, 2004.

BORK, A. M. T. **Enfermagem de excelência: da visão à ação**. Rio de Janeiro: Guanabara, 2003.

BRASIL. Ministério da educação e Cultura (BR). **Resolução CNE/CES nº 1133**, de 2001. Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Enfermagem, Medicina e Nutrição. Diário Oficial União 2001 out; 131. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/Enf.pdf>>. Acesso em: 30 fev. 2012.

BRASIL. Ministério da Saúde e Ministério da Educação. **A aderência dos cursos de graduação em enfermagem, medicina e odontologia às Diretrizes Curriculares Nacionais**. Brasília, 2006, 153 p. Disponível em: <[http://iah.iec.pa.gov.br/iah/fulltext/pc/monografias/ms/dcnlivro/dcn\\_livro.pdf](http://iah.iec.pa.gov.br/iah/fulltext/pc/monografias/ms/dcnlivro/dcn_livro.pdf)>. Acesso em: 12 mar. 2012.

CARBONE *et al.* **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

COSTA, I. G.; GOMES, E.L. R. Saberes, estratégias, ideologias de enfermagem: reflexão baseada no estudo de Lopes. **Rev. Bras. Enferm**; v. 54, n. 4, p. 645-650, out./dez. 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/reeusp/v43n3/a06v43n3.pdf>>. Acesso em: 5 de maio. 2012.

DELLORS, J. **Educação: um tesouro a descobrir**. 2 ed. São Paulo: Cortez, 2003.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2011

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **RAC**, Edição Especial, p. 183-196, 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v5nspe/v5nspea10.pdf>>. Acesso em: 23 abr. 2012.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5ª ed. São Paulo: Atlas S.A., 2010.

LOPES, C. P. C. **Gestão por competências como ferramenta para um RH estratégico**. Monografia do curso em gestão de equipes. Pernambuco: Universidade Católica de Pernambuco, 2007

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da metodologia científica**. 7ª ed. São Paulo: Atlas S. A., 2010.

MARQUIS, B. L.; HUSTON, C. J. **Administração e liderança em enfermagem**. 4 ed. Porto Alegre: Artmed, 2005.

MARX, L. C. **Competências de enfermagem: sedimentadas no sistema primary nursing**. Rio de Janeiro: EPUB, 2006.

MARX, L. C.; MORITA, L. C. **Manual de gerenciamento de enfermagem**. 2ª ed. São Paulo: EPUB, 2003.

NETO, G. V.; MALIK, A. M. **Gestão em saúde**. Rio de Janeiro: Guanabara, 2011.

OLIVEIRA, M. A. C. *et al.* Desafios da formação em enfermagem no Brasil: proposta curricular da EEUSP para o bacharelado em enfermagem. **Rev. Esc. Enferm. USP**, São Paulo, v. 41, n. Esp, p. 820-825, 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/reeusp/v41nspe/v41nspea13.pdf>>. Acesso em: 21 abr. 2012.

RIOS, T. A. **Ética e competência**. 13 ed. São Paulo: Cortez, 2003.

RUZZARIN, R.; AMARAL, A. P.; SIMIONOVSKI, M. **Sistema integrado de gestão de pessoas com base em competências**. Porto Alegre: AGE, 2006.

SANTOS, S. A. **A competência e os aspectos ético-políticos no curso de enfermagem**: olhar dos docentes enfermeiros. Campinas, 2007. 190 p. Dissertação (Mestrado em Educação), Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Campinas, 2007.

VALENTE, G. S. C.; VIANA, L. O. Da formação por competência à prática docente reflexiva. **Rev. Iberoamericana de Educação**, v. 48, n. 4, p. 1-7, fev. 2009. Disponível em: < <http://www.rioei.org/deloslectores/2423Valente.pdf>>. Acesso em: 27 mar. 2012.