

## Entendendo as competências para aplicação na enfermagem

*The understanding of competencies and their application in nursing*

*Entendiendo las competencias para su aplicación en la enfermería*

**Rosa Maria Ruthes<sup>1</sup>, Isabel Cristina Kowal Olm Cunha<sup>1</sup>**

*<sup>1</sup>Universidade Federal de São Paulo, Departamento de Enfermagem,  
Grupo de Estudos e Pesquisa em Administração dos Serviços de Saúde e  
Gerenciamento de Enfermagem (GEPAG). São Paulo, SP*

**Submissão:** 03/04/2007

**Aprovação:** 11/11/2007

### RESUMO

Este artigo trata-se de uma reflexão sobre competências e seu uso na Enfermagem, feita a partir da tese de doutorado. Este percurso revelou que as organizações de saúde, não têm adotado a Gestão por Competência, provavelmente por ser um instrumento que requer conhecimentos específicos ou ser uma ferramenta de gestão ainda pouco explorada. Procurou-se tecer algumas considerações sobre o entendimento da Gestão por Competência e sua aplicabilidade e principais inquietações sobre o papel do enfermeiro acerca do gerenciamento de pessoas. Deu-se ênfase em registrar sua evolução, analisando diferentes fases, fatores que determinaram as mudanças ocorridas com este novo conceito capaz de alinhar suas estratégias organizacionais às políticas de Recursos Humanos no desempenho dos profissionais.

**Descritores:** Enfermagem; Gestão, Recursos Humanos; Administração de serviços de saúde.

### ABSTRACT

The present article consists of a reflection on competencies and their application at the Nursing. It is part of a doctoral thesis. It was observed that health organizations have not been adopting the Competency Management either because it is a tool that requires specific knowledge or a fairly unexplored tool. We present some considerations on the understanding of Competency Management and its applicability and main questioning for the nurse professional at the relation with people. We emphasized the registration of its evolution, analyzing different phases, determinant changes that were capable of allying its organizational strategies to the Human Resources politics on professional development.

**Descriptors:** Nursing; Management, Human Resources; health services administration.

### RESUMEN

Este artículo trata de una reflexión sobre las competencias y su uso en la Enfermería, que se hace a partir de la tesis de doctorado. Ese recorrido ha revelado que las organizaciones de salud, no suelen adoptar la Gestión por Competencia, probablemente porque se trata de un instrumento que requiere conocimientos específicos o por ser una herramienta de gestión todavía poco explorada. Se ha intentado tejer algunas consideraciones sobre el entendimiento de la Gestión por Competencia y su aplicabilidad y principales inquietudes sobre el papel del enfermero acerca del gerenciamento de personas. Se ha dado énfasis en registrar su evolución, por el análisis de distintas fases, factores que determinaron los cambios ocurridos con ese nuevo concepto capaz de alinear sus estrategias organizacionales a las políticas de Recursos Humanos en el desempeño de los profesionales.

**Descritores:** Enfermería; Gerencia, Recursos Humanos; Administración de los servicios de salud.

## ENTENDENDO AS COMPETÊNCIAS

Ainda que o conceito de competência existisse desde a Idade Média, na qual era considerada como a capacidade de apreciar e julgar certas questões ou realizar determinados atos, foi nas três últimas décadas do milênio passado que ele apareceu como uma das ferramentas capazes de solucionar os problemas que as organizações vinham enfrentando com o advento da globalização<sup>(1)</sup>. A competência surge na década de 60, nos Estados Unidos e Canadá e se difunde por outras organizações. A partir dos anos 70, começam a desenvolver este novo conceito capaz de alinhar suas estratégias organizacionais às suas políticas de recompensas pelo desempenho de cada profissional<sup>(2)</sup>. Há autores de origem americana que desenvolveram os seus 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 tal<sup>(3)</sup>. A posição adotada nos anos 90 por autores europeus é diferente da posição americana. A diferença tem por base o entendimento de que o fato de a pessoa deter as qualificações necessárias para um trabalho não assegura que a mesma irá entregar o que lhe é demandado<sup>(4, 5, 6)</sup>. No final da década, seria um conceito em formação, sendo que esta competência coletiva de uma equipe de trabalho era vista como uma propriedade que emerge da articulação e da sinergia entre as competências individuais de seus componentes<sup>(7)</sup>. No Brasil, este conceito somente foi discutido em universidades a partir dos anos 90, quando em 1995 diversas organizações começam a procurar soluções criativas para alinhar seus Recursos Humanos (RH), pois o conceito de funcionário especialista começa a perder força e surge o funcionário generalista, aquele que, além de deter conhecimento técnico em suas atividades-fins, agrega outras habilidades para a realização de outras relacionadas a seu cargo<sup>(8)</sup>. Diariamente, desafios são apresentados ao mundo corporativo e cabe ao profissional de RH escolher ferramentas que facilitem seu trabalho e gerem resultados positivos. Dentro desta realidade, soma-se ainda uma constante preocupação de oferecer um produto de qualidade, que atenda às necessidades dos clientes. No entanto, para fornecer qualidade é indispensável estar ciente de que a organização deve contar com profissionais competentes e que se identifiquem com o negócio. Mas para ter pessoas capacitadas, a corporação deve investir no desenvolvimento das equipes, sendo ainda necessário usar corretamente as ferramentas disponíveis. Felizmente, a tecnologia veio auxiliar os profissionais que escolheram adotar a gestão por competências. Hoje, o mercado já conta com softwares que gerenciam os talentos com foco nas competências. Assim, as necessidades do treinamento serão apontadas de forma mais eficaz. Para cada treinamento que o colaborador participar, serão definidas as competências que devem ser conquistadas<sup>(9)</sup>. Estas por sua vez, ficam registradas no histórico do colaborador, porém com o status *Sob Análise*, pois a pessoa deverá demonstrar, no dia-a-dia, que realmente alcançou as competências propostas. De forma simplista pode-se dizer que a implantação se dá a partir dos objetivos estratégicos da organização, nos quais são identificados os hiatos de competência e a partir destes, são definidas as ações de capacitação que podem vir a ser desde um treinamento presencial, como a leitura de um livro, um estágio em determinada área a realização de um determinado

projeto, focando a missão, visão, valores e estratégias da organização.

## REFLEXÕES SOBRE COMPETÊNCIA

A evolução do conceito de competência ocorre em três dimensões distintas, os conhecimentos, as habilidades e as atitudes. Tal conceito englobou os aspectos cognitivos, técnicos, sociais e afetivos presentes em uma atividade laboral, mostrando que competência tem a ver com o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessárias à conclusão de uma determinada tarefa<sup>(10)</sup>. O conhecimento corresponde a uma série de informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo, que lhe permitem entender o mundo; e a habilidade corresponde à capacidade de aplicar e fazer uso do conhecimento adquirido com vistas à consecução de um propósito definido e a atitude diz respeito aos aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho, que explicam o comportamento normalmente experimentado pelo ser humano no seu ambiente de trabalho<sup>(10)</sup>. Quando abordamos o conceito de competência, devemos lembrar da definição dada por Fleury: "um saber agir responsável e reconhecido que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo"<sup>(11)</sup>.

As organizações podem ter um ou mais tipos de habilidades e competências, de acordo com os objetivos de seu sistema. As habilidades podem ser de caráter técnico, comportamental, gerencial e outras que podem fazer parte das estratégias de cada organização.

A teoria de Pestalozzi sobre aprendizagem, centrada em cabeça, mãos e coração (*head, hand e heart*), e em três dimensões: conhecimentos, habilidades e atitudes, englobando os aspectos cognitivos, técnicos, sociais e afetivos relacionados ao trabalho, também contribui para a discussão das competências<sup>(12)</sup>. Resgatando este conceito, competência diz respeito ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA), interdependentes e necessários à consecução de determinado propósito, dentro de um contexto organizacional específico. Para o autor, a competência é a somatória do que a pessoa assimilou de conhecimentos e as suas vivências<sup>(13)</sup>. A competência envolve a questão do saber e do saber-fazer, a questão intelectual e o discernimento comportamental. Não basta ao candidato a motorista dominar todos os conhecimentos sobre automóveis. É preciso saber dirigir<sup>(14)</sup>. 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. 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. Desde a época de Taylor, quando se apregoava a necessidade das organizações possuírem trabalhadores eficientes, o princípio taylorista de seleção e treinamento de pessoas enfatizava o aperfeiçoamento das habilidades técnicas e específicas ao desempenho das tarefas operacionais do cargo, pode-se identificar a busca pela competência.

A conceituação de competência passou, então, a possuir uma abrangência maior, englobando conhecimentos, habilidades e experiências voltadas para o exercício de uma função na organização. Assim a organização no seu crescimento, capacita as pessoas, e

estas ao se desenvolverem, fazem o mesmo com a organização<sup>(15)</sup>.

### Competência na Atualidade

Na atualidade, vive-se a marca predadora da globalização e, neste contexto não basta ser competitivo, o importante é manter-se competitivo. A noção de competência tem evoluído para o entendimento de que não se restringe somente às fronteiras do ambiente de trabalho, em certa medida, deixando de limitar-se à execução das tarefas de um cargo, dimensões, cognitiva, profissional e individual.

A noção de competência tem aparecido nos últimos anos como uma forma de repensar as interações entre, de um lado, as pessoas e seus saberes e capacidades e, de outro, as organizações e suas demandas no campo dos processos de trabalho essenciais e processos relacionais (relações com clientes, fornecedores e os próprios trabalhadores), as quais sofreram profundas modificações qualitativas nos últimos anos.

A aplicação/atualização daquilo que se sabe ou conhece num contexto específico – marcado por uma cultura institucional, por relações de trabalho particulares, condições temporárias e recursos restritos – é o que vai caracterizar a passagem para competência. Assim, o que desponta destas considerações é que o conceito de competência constitui-se na própria ação e não existe antes dela. Não existe competência no vazio, mas apenas a competência no ato<sup>(6)</sup>.

Ao trabalharmos com as competências organizacionais cabe a analogia que compara as competências às raízes de uma árvore, as quais oferecem à organização alimento, sustentação e estabilidade<sup>(16)</sup>. Estas competências impulsionam as organizações e seu uso constante estimula o fortalecimento das mesmas na medida em que se aprendem novas formas para o seu uso ou uso mais adequado<sup>(17)</sup>.

### REFLEXÕES FINAIS

As reflexões teóricas sobre a aplicabilidade das competências e abstração dos conceitos, para as práticas gerenciais de enfermagem,

apresentada neste artigo não pretendem ser conclusivas, mas que venham a contribuir criticamente para o aprofundamento do conhecimento na área.

Verifica-se que o conceito de habilidades e competências, descrição, conceituação e sua adoção do modelo surgem na década de 60, nos EUA e Canadá, e em franco crescimento na Europa, chegando de forma ainda tímida ao Brasil, tendo seu berço nas multinacionais e novas empresas, difundindo-se também em organizações prestadoras de serviços<sup>(18)</sup>.

Considera-se que a primeira onda das competências gerou um processo efetivo e sistematizado – e entrevista de incidentes críticos. É usada até hoje, com êxito, nos processos seletivos, permitindo verificar a adequação de uma pessoa ao perfil de competências de determinado cargo, função ou posto de trabalho.

Pode-se dizer ainda que consiste em uma técnica de investigação que compara os comportamentos que as pessoas usam no seu dia-a-dia aos daqueles considerados excelentes em suas funções.

Ressalta-se que, a competência não é um estado ou um conhecimento que se tem e nem é resultado de treinamento. Competência é na verdade colocar em prática o que se sabe em um determinado contexto<sup>(7)</sup>. Neste aspecto, a análise reflexiva sobre as práticas de gestão por competência e as possíveis transposições para o gerenciamento de Enfermagem, em linhas gerais buscam incitar a reflexão e a discussão acerca do tema, a fim de contribuir com a gestão da enfermagem, no alinhamento de suas estratégias organizacionais às políticas de RH no desempenho dos profissionais<sup>(2)</sup>.

Entende-se que os vários conceitos de competências analisados podem ser abordados como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para a pessoa exercer o seu trabalho; e, de outro lado, as competências entendidas como sendo a entrega da pessoa para a organização<sup>(19)</sup>. Pode existir pessoas que entregarão o que a organização espera, dando ênfase às suas habilidades de relacionamento interpessoal, e outras pessoas que farão a mesma entrega, dando ênfase às suas habilidades técnicas. Ambas, no entanto, são fundamentais para a organização.

### REFERÊNCIAS

1. Brandão MGA, Bastos AV B. Comprometimento organizacional em uma instituição universitária. *Rev Administração* 1993; 28(3).
2. Lopes MCD. Um estudo sobre remuneração por habilidades e competências. [citado em: 15 out 2001]. Disponível em: URL: <http://rh.matrix.com.br>
3. Dutra JS. Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo (SP): Gente; 2001.
4. Jacques E. Requisite organization: a total system for effective managerial organization and managerial leadership for the 21st century. Arlington (VA): Cason-Hall; 1988.
5. Zarifian P. A gestão da e pela competência. Material de apoio ao Seminário Internacional "Educação profissional, trabalho e competências". Rio de Janeiro (RJ): CIET; 1996.
6. Boterf GL. De la compétence: essai sur un attracteur étrange. Paris (FR): Les éditions D'Organisations; quatrième tirage; 1994.
7. Boterf GL. Compétence et navigation professionnelle. Paris (FR): Editions d'Organisation; 1999.
8. Fischer AL. Mapeando o terreno da aprendizagem organizacional e das competências. *Rev Adm Eletrônica* 2005; 45(1): 94-5.
9. Bitencourt CC. A Gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. *Rev Adm Eletrônica* 2004; 44(1): 58-69.
10. Durand T. Forms of incompetence. In: 4<sup>th</sup> International Conference on Competence-Based Management. Jun 18-20, 1998; Oslo (NW). Oslo (NW): Waikato Management School; 1998.
11. Fleury MTL, Fleury A. Estratégias empresariais e formação

- de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo (SP): Atlas; 2000.
12. Durand T. Forms of incompetence. In: Proceedings 4<sup>th</sup> International Conference on Competence-Based Management. Jun 18-20, 1998; Oslo (NW). Oslo (NW): Waikato Management School; 1998.
  13. Brandão H, Guimarães T. Gestão de competência e gestão de desempenho. [citado em: 21 mar 2005]. Disponível em: URL: <http://www.observatorio.nesc.ufrn.br>
  14. Both IJ. Mais do que avaliar por competência cabe valorizar a capacidade criadora e empreendedora. Educação: Identidades e contextos 2001.
  15. Dutra J. Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo (SP): Atlas; 2004.
  16. Dutra J. Administração de Carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas [teses]. São Paulo (SP): Faculdade de Economia, Universidade de São Paulo; 1993.
  17. Prahalad CK, Hamel G. Competindo pelo futuro. Rio de Janeiro (RJ): Campus; 1995
  18. Fleury A, Fleury MTL. Aprendizado e inovação organizacional: as experiências do Japão, Coréia e Brasil. São Paulo (SP): Atlas; 1995.
  19. Gramigna MR. Modelo de competências e gestão dos talentos. São Paulo (SP): Makron Books; 2002.
-