



REFERENCIAL DE COMPETÊNCIAS PARA ENFERMEIROS DA ÁREA DA GESTÃO

A Gestão é uma área de intervenção da Enfermagem com uma importância estratégica e primordial para a qualidade dos cuidados prestados por qualquer unidade de saúde.

Os Enfermeiros gestores são profissionais habilitados técnica e cientificamente para responderem com rigor, eficiência e eficácia aos desafios das organizações e das pessoas na garantia da qualidade dos cuidados prestados, aos vários níveis de actuação: prevenção, promoção e reabilitação.

A qualidade e segurança dos cuidados prestados aos cidadãos estão directamente relacionados com a qualidade da prática dos enfermeiros da área da gestão – enfermeiros gestores competentes determinam cuidados de qualidade.

Assim sendo torna-se fundamental documentar o referencial de competências que estes profissionais assumem no dia a dia da sua prática gestonária.

O conceito de competência tem ocupado um espaço privilegiado nos discursos e debates sobre a definição de políticas e gestão de recursos humanos.

Factores de vária ordem explicam a importância do conceito de competência a partir da década de 80. As empresas e as organizações, confrontadas com a complexidade e a incerteza de uma economia internacionalizada, de uma concorrência fortíssima que não põe em confronto apenas as empresas, mas igualmente países, de uma procura cada vez mais diversificada e exigente, necessitam de recursos humanos capazes de enfrentar os imprevistos e as mudanças constantes.

Quer nas empresas ou organizações, quer no mercado de trabalho, à noção de competência especializada sobrepõem-se noções de competência múltipla, de competências transversais, competências-chave, entre outras. Designações que revelam outras necessidades e preocupações, as quais já não se resumem à especialização no posto de trabalho, à estabilidade de emprego, à lentidão das transformações.

Competências são habilidades e características pessoais que contribuem para se atingir um desempenho de alto nível. As competências incluem mais do que as habilidades técnicas necessárias para realizar tarefas inerentes à função.

Para Fragnières competência é uma aptidão individual e subjectiva para “ poder utilizar as suas qualificações, os seus saber-fazer e seus conhecimentos para realizar qualquer coisa “.

Para Nicole Mandon é a capacidade individual de “ saber mobilizar os seus conhecimentos, capacidades e qualidades para fazer face a um problema dado, ou conhecimentos e qualidades em acção. ”.

Para Gilbert e Parlier (1992), competência designa “um conjunto de conhecimentos, capacidades de acção e comportamentos, estruturados em função de um objectivo numa determinada situação”. Este conjunto não se reduz a uma soma pura e simples de conhecimentos e capacidades mas integra um conjunto complexo de elementos estruturados entre si. São elementos que estão em interacção dinâmica, o que significa que existe uma combinação permanentemente renovada de conhecimentos, saber-fazer práticos e saber-fazer relacionais.

A composição de saberes que a competência integra, tem sido fonte de alargada discussão, existindo algum consenso em torno do tríptico saber, saber-fazer e saber – ser.



Boterf distingue competências de recursos de competências. Estes últimos são necessários para a construção das competências, as quais “ se encarnam nas actividades e condutas profissionais adaptadas a contextos particulares “ e têm impactos nos resultados individuais. Este autor, distingue três categorias de recursos que irão possibilitar a construção das competências: os saberes, os saber-fazer e as atitudes ou qualidades. Dentro dos saberes e dos saber-fazer distingue alguns tipos específicos. Assim, os saberes são compostos por:

- **saberes teóricos:** engloba conceitos, conhecimentos disciplinares, organizacionais e racionais;
- **saberes de contexto:** integram saberes sobre o processo; saberes sobre os materiais e produtos, saberes organizacionais e saberes sociais;
- **saberes processuais:** integram regras de para a acção, são saberes operatórios que descrevem processos, métodos, modos operatórios;
- **saber-fazer formalizado:** relativo às estratégias, métodos, instrumentos de aplicação prática, capacidade para a realização de operações;
- **saber-fazer empírico:** saberes adquiridos através da experiência e designados igualmente como saber-fazer experiencial e traduz a habilidade adquirida ao longo do tempo;
- **saber-fazer relacionais:** também designados de competências comportamentais, ou de saber-ser, remetem para o conjunto de capacidades que permitem cooperar eficazmente com os outros;
- **saber-fazer cognitivo:** relativos a “operações intelectuais necessárias à formulação, à análise e à resolução de problemas, à concepção e realização de projectos, à tomada de decisão, à criação ou invenção”. Operações intelectuais que podem mais simples ou mais complexas.

Para Ceitil (2007), face à importância que o tema tem vindo a assumir na actualidade e também face à generalização que se tem feito deste conceito, tem feito com que seja utilizado em sucessivas e diferentes perspectivas. Este facto tem feito com que, por vezes, seja difícil perceber exactamente qual a conotação com que está a ser utilizada. Assim, propõe as seguintes quatro perspectivas:

- **As competências como atribuições:** é a perspectiva mais tradicional sobre o conceito; Nesta perspectiva “ as competências são consideradas como prerrogativas que determinadas pessoas podem (ou devem) usar e que são inerentes ao exercício de determinados cargos ou responsabilidades, sendo, por isso, não contingenciais nem às características pessoais nem aos desempenhos específicos dos seus respectivos detentores “. Desta forma são um elemento externo á pessoa e que está relacionado com o papel sócio-organizacional que essa pessoa desempenha. A competência existe como elemento formal, quer a pessoa a use ou não.

- **As competências como qualificações:** nesta perspectiva o conceito competência “ traduz um conjunto de saberes ou domínios de execução técnica que as pessoas poderão adquirir, seja por via do sistema formal de ensino, seja por via da formação profissional, seja por outras modalidades de aprendizagem ao longo da vida “. Assim, diz-se que uma pessoa está qualificada para o desempenho de um determinado cargo ou função se tiver, um conjunto de formações reconhecidas como válidas para garantir a qualidade do seu desempenho.

Nestas duas perspectivas, “ as competências são entendidas como independentes do desempenho ou seja, que uma pessoa pode ter as competências necessárias para uma determinada finalidade sem que o seu desempenho reflecta necessariamente os resultados concretos que seria legítimo esperar do exercício dessas mesmas competências ”.

- **As competências como traços ou características pessoais:** é seguramente a perspectiva mais conhecida e, talvez, a mais amplamente aceite e até aplicada.

As abordagens mais conhecidas e teoricamente credíveis são as que estudam as competências no âmbito da Psicologia Organizacional e da gestão de Recursos Humanos.



McClelland (1973) concluiu que através dos tradicionais testes de medida de aptidões académicas e de conhecimentos, assim como os graus académicos, não eram indicativos do desempenho profissional. Segundo este autor as limitações destes testes psicológicos poderiam resultar do facto de serem aplicados em condições experimentais: uma pessoa poderia ter perfil e bom potencial, contudo, em contexto real, não teria o desempenho esperado inicialmente. Exactamente por causa destes desvios, McClelland procurou outros factores que permitissem mais rigor e precisão nos prognósticos iniciais. Concluiu, então, que “o melhor predictor para aquilo que uma pessoa é capaz de vir a fazer e irá fazer no futuro, é aquilo que ela faz espontaneamente, pensa e faz numa situação não estruturada – ou aquilo que ela já fez em situações semelhantes no passado.

Boyatzis (1982) realizou estudos e concluiu que não existe apenas um factor, mas sim um conjunto interligado de factores que distinguem os profissionais de sucesso, que incluem qualidades pessoais, motivações, experiência e características comportamentais que são evidenciadas e demonstradas em determinados contextos. Assim, considera que competência é “uma característica intrínseca de uma pessoa que resulta em efectiva ou superior *performance* na realização de uma actividade “. Esta *performance* eficaz consiste no “alcance de resultados específicos requeridos por uma actividade, através de acções específicas, consistentes com as políticas, procedimentos e condições concretas “ (Boyatzis, 1982).

Posteriormente, Spencer e Spencer (1993) partem desta definição e propõe que uma competência “é uma característica intrínseca de um indivíduo que apresenta uma relação de causalidade com critérios de referência de efectiva e superior *performance*, numa dada actividade ou situação “.

Estas definições realçam claramente a perspectiva das competências como características ou traços das pessoas, profunda e solidamente estruturadas na sua personalidade.

- **As competências como comportamentos ou acções:** Embora as características pessoais nas pessoas que apresentam elevados níveis de *performance*, que são diferentes e distintos em relação às pessoas com menor *performance*, o que realmente é importante, nesta perspectiva, não é a presença ou não desses traços, mas a sua expressão efectiva na e pela acção. De facto, pouco interessa que uma pessoa tenha um conjunto de características pessoais, predictoras de um bom desempenho, se esse bom desempenho depois não ocorrer. Neste sentido, a competência só existe, e só pode ser considerada como tal, na acção.

Fica clara a distinção do conceito de competência de outros conceitos, como capacidade e potencial. Estes últimos consistem em características e traços de personalidade das pessoas que, em princípio, se considera que podem constituir condições favoráveis e indispensáveis para que essas pessoas possam ter um bom desempenho em determinado contexto, enquanto as competências são o próprio desempenho. Assim, é possível que uma pessoa tenha características adequadas a um bom desempenho, mas nos contextos e na prática concreta, não o evidenciar.

Da breve pesquisa efectuada e em jeito de resumo, podemos concluir que as competências são:

- Características permanentes nos indivíduos
- Manifestam-se quando se executam actividades ou se realiza um trabalho
- Podem ser generalizadas a mais do que uma actividade

Assentam assim em dois factores: os pessoais e os de suporte.

Os factores pessoais são tudo aquilo que capacita o indivíduo a estruturar a acção num determinado contexto. São as suas aptidões, os seus traços de personalidade, os conhecimentos que detém, a sua experiência.

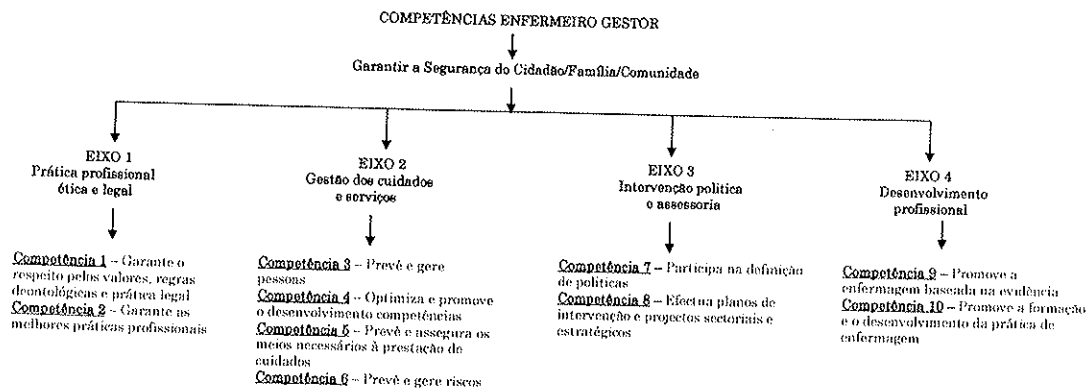
Os factores de suporte, são todos os mecanismos organizacionais necessários à acção num determinado contexto.

Assim se a competência é uma acção exercida com desempenho superior, se transpusermos o conceito para uma dimensão macro, as organizações também têm desempenhos de elevada *performance* uma vez que estes são influenciados fortemente por acções individuais.



REFERENCIAL

Este trabalho resultou de inúmeras reuniões com enfermeiros gestores, em diversas regiões do país, onde foram debatidos os vários eixos de intervenção. Apresentamos assim, o que de mais importante foi identificado pelos participantes ao longo das sessões.



PADRÃO DE QUALIDADE	
A organização dos cuidados de enfermagem	
Excelência na promoção da equidade, eficiência e efectividade, contribuindo para a máxima eficácia na organização dos cuidados de enfermagem	
Eixo de intervenção 1 – Prática profissional, ética e legal	
Competência 1 – Garante o respeito pelos valores, regras deontológicas e prática legal	
A	Cria e desenvolve uma cultura organizacional com base no respeito pelos valores, regras deontológicas e práticas legais
B	Promove o conhecimento e cumprimento dos valores, regras e práticas de acordo com a <i>legis artis</i>
C	Assume a responsabilidade e responde pela criação de condições para a tomada de decisão e acções da equipa que lidera.
D	Age de acordo com os normativos ético-legais
E	Promove o desenvolvimento moral e profissional da equipa
Competência 2 – Garante as melhores práticas profissionais	
A	Contribui para o desenvolvimento de boas práticas
B	Gere os serviços tendo em conta as normas de boas práticas clínicas
C	Elabora, aplica, avalia e actualiza procedimentos orientadores da prática clínica
D	Utiliza guidelines de boas práticas de gestão nos serviços que lidera
E	Gere sistemas de informação e incentiva a utilização das tecnologias de informação
F	Utiliza o Marketing com eficácia e eficiência



G – Domina conhecimentos e habilidades técnicas que contribuem para a credibilidade da prática de enfermagem.

PADRÃO DE QUALIDADE A organização dos cuidados de enfermagem Excelência na promoção da equidade, eficiência e efectividade, contribuindo para a máxima eficácia na organização dos cuidados de enfermagem
Eixo de intervenção 2 – Gestão dos Cuidados
Competência 3 – Prevê necessidades e gere pessoas
A - Garante dotações seguras
A - Promove dotações seguras de acordo com os padrões de qualidade da profissão
B - Afecta os enfermeiros segundo a intensidade e a complexidade dos cuidados e as necessidades individuais dos utilizadores segundo as horas de cuidados e as necessidades.
C - Integra os colaboradores e assume um papel de referência
D - Cria, mantém e desenvolve a coesão, o espírito de equipa e o ambiente de trabalho, prevenindo e gerindo conflitos no seio da equipa
E - Promove o empenhamento e a motivação da equipa (visão global)
F - Garante a capacitação (<i>empowerment</i>) da equipa
G - Coordena diversos intervenientes, fazendo circular a informação e prevenindo tensões
H - Assegura a planificação, a organização, a coordenação, a previsão e a avaliação da qualidade dos serviços de apoio
I - Assegura a gestão dos membros da equipa de cuidados sob a sua responsabilidade e a articulação funcional com a equipa de saúde.
Competência 4 – Optimiza e promove o desenvolvimento de competências
A - Promove a formação formal e informal da equipa
B - Efectua a avaliação do desempenho dos enfermeiros da equipa
C - Promove a tomada de decisão clínica
D - Proporciona espaços de reflexão sobre as práticas de forma a promover o empenhamento da equipa na gestão das suas próprias competências.
E - Actua como formador na equipe multi e intra disciplinar
F - Analisa e avalia a qualidade dos cuidados e implementa medidas correctivas;
G - Optimiza os recursos humanos existentes em função das competências e das necessidades de cuidados;
H - Orienta cuidados de maior complexidade
I - Concebe e operacionaliza projectos no serviço, implica-se e implica a equipa no desenvolvimento e na implementação de projectos organizacionais;
J - Mantém e desenvolve os recursos/competências existentes em si mesmo e nos outros;
L - É uma referência para os doentes, as famílias, a equipa de saúde e estudantes em diferentes situações do processo de cuidados



Eixo de intervenção 2 – Gestão dos Cuidados
Competência 5 – Prevê e assegura os meios necessários à prestação de cuidados
A – Assegura o planeamento, organização e coordenação, a previsão e a avaliação da qualidade dos cuidados de enfermagem prestados pela equipa
B – Elabora, aplica, avalia e actualiza procedimentos orientadores da utilização de equipamento e material
C – Contribui para o desenvolvimento das boas práticas, através da utilização adequada dos recursos materiais existentes na unidade
D – Assegura a gestão de materiais necessários, de modo a garantir o funcionamento global da unidade
E – Gere as situações clínicas graves, tanto quanto aos doentes e famílias como quanto à equipa
F – Conserva uma relação adaptada ao desejo do doente e família, apesar das dificuldades (erros, atrasos, queixas, angústia...)
G – Adapta os recursos materiais às necessidades, tendo em conta a relação custo-benefício;
Competência 6 – Prevê e gere riscos
A – Garante ambientes seguros, identificando, gerindo riscos e introduzindo medidas correctivas
B – Promove a satisfação profissional dos enfermeiros que lidera e de outros colaboradores
C – Garante práticas seguras, mediante a utilização de planos de gestão de risco
D – Cria e mantém as condições para um trabalho cooperativo no seio da equipa
E – Coordena diversos intervenientes, fazendo circular a informação e prevenindo tensões
F – Gere as situações clínicas graves, tanto quanto aos doentes e famílias como quanto à equipa
G – Gere situações imprevistas e/ou problemáticas em diversos domínios, nomeadamente na gestão dos cuidados, gestão dos recursos humanos e a gestão dos materiais;
H – Acompanha a equipa nas situações de crise e nas mudanças de atitudes e comportamentos;
I – Gere situações e eventuais fases de menor motivação.
J – Assume e controla a aplicação das orientações da instituição ao nível do seu serviço



<p style="text-align: center;">PADRÃO DE QUALIDADE A organização dos cuidados de enfermagem Excelência na promoção da equidade, eficiência e efectividade, contribuindo para a máxima eficácia na organização dos cuidados de enfermagem</p>
Eixo de intervenção 3 – Intervenção política e assessoria
Competência 7 – Participa na definição e implementação de políticas
A – Colabora na definição das políticas de saúde e de enfermagem
B – Lidera a implementação de políticas
C – Lidera equipas de projecto
D – Participa na definição e na construção/implementação de sistemas de informação, métricas e indicadores
E – Elabora estudos de custo/benefício relativamente aos cuidados de enfermagem
F – Utiliza o marketing e lobbying (visibilidade da profissão)
G – Gere a performance estratégica para a criação de valor público
Competência 8 – Efectua planos de intervenção e projectos sectoriais e estratégicos
A – Elabora e executa planos de intervenção e projectos sectoriais estratégicos ambiental e financeiramente sustentáveis
B – Garante a cooperação inter-sectorial para a consecução de projectos/programas de intervenção comunitária
C – Conduz um projecto no longo prazo



<p style="text-align: center;">PADRÃO DE QUALIDADE</p> <p style="text-align: center;">A organização dos cuidados de enfermagem</p> <p>Excelência na promoção da equidade, eficiência e efectividade, contribuindo para a máxima eficácia na organização dos cuidados de enfermagem</p>
Eixo de intervenção 4 – Desenvolvimento Profissional
Competência 9 – Promove a enfermagem baseada na evidência
A - Implica a equipa na inovação, envolvendo-a em projectos, na divulgação e na utilização da investigação nos cuidados.
B - Promove a realização de estudos de investigação em áreas problema da saúde e dos cuidados de enfermagem
Competência 10 – Promove a formação e o desenvolvimento da prática de enfermagem
A - Actua como agente formativo na equipa multi e intra-disciplinar
B - Promove a formação formal e informal da equipa
C - Promove a divulgação de informação importante para a prestação de cuidados aos diferentes níveis
D - Colabora na formação básica e pós-graduada em enfermagem tutelada
E - Promove estratégias de gestão participativa que mobilizem e motivem a equipa em torno do projecto do Serviço/Instituição;
F - Utiliza uma comunicação assertiva em todas as situações;
G - Desenvolve o trabalho em parceria a diferentes níveis (formação, investigação, articulação/continuidade dos cuidados);
H - Garante a certificação do serviço/unidade para efeitos da formação básica, pós-graduada e tutelada. Promove a certificação do serviço/unidade para efeitos da formação básica, pós-graduada e tutelada.
I - Garante as condições para a implementação e consolidação do Modelo de Desenvolvimento Profissional.
J - Participa no modelo de desenvolvimento do modelo profissional em articulação com a OE e outras entidades.



REFERÊNCIAS

- 1 – CÂMARA, Pedro B; Guerra, Paulo B; Rodrigues, Joaquim V.(1998) – Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial – Publicações Dom Quixote;
- 2– CEITIL, Mário (2006) – Gestão e Desenvolvimento de Competências. Lisboa, Sílabo;
- 3 – FERREIRA, J. M. C. et all, (1996) – Psicossociologia das Organizações – Editora McGraw-Hill;
- 4 – FREIRE, Adriano (1997) – Estratégia: Sucesso em Portugal – Lisboa, Editorial Verbo;
- 5 –Assistance Publique-Hôpitaux de Paris / Comissão europeia / Agência nacional Socrates- Leonardo da Vinci – Recomendações para a formação dos enfermeiros chefes na Europa. Da elaboração de um referencial de competências à implementação de acções de formação contínua França, 2004 · ISBN: 2-912248-54-X

