

A supervisão sob a ótica dos enfermeiros: reflexos na assistência e trabalho em equipe

Supervision from the perspective of nurses: reflections on assistance and teamwork

Natália Ana de Carvalho¹, Bernadete Marinho Bara de Martin Gama², Anna Maria de Oliveira Salimena³

1. Enfermeira graduada no Curso de Enfermagem Faculdade de Enfermagem (FACENF) da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF)

2. Mestre em enfermagem. Professora Adjunta do Departamento Enfermagem Básica da FACENF/UFJF

3. Doutora em Enfermagem. Professora Associada do Departamento Enfermagem Aplicada da FACENF/UFJF

RESUMO

Pesquisa de natureza qualitativa com o objetivo de identificar como se dá o processo de supervisão no desenvolvimento do trabalho do enfermeiro e seus reflexos na assistência à clientela e no trabalho de equipe. A captação dos dados foi obtida através de entrevista semiestruturada, com dez enfermeiros das instituições de saúde, do município de Juiz de Fora. Da análise emergiu que os enfermeiros reconhecem a supervisão como um instrumento fundamental no trabalho e serve como base para alcançar qualidade na assistência prestada ao paciente uma vez que identifica e preveni erros da equipe e cria subsídios para educação permanente. Verificou-se que a concepção de supervisão é diversificada e está sendo realizada de maneira assistemática e que os enfermeiros estão inseguros para exercer a supervisão. Considera-se que há necessidade de investimentos na formação profissional e necessidade do enfermeiro em sistematizar o processo de supervisão.

Palavras-chave: supervisão de enfermagem, assistência de enfermagem, educação em enfermagem.

ABSTRACT

Qualitative research to identify how is the supervisory process in the development of nursing work and its effects on assistance to customers and teamwork. The collection of data was obtained through semi structured interviews with ten nurses in health institutions, the Juiz de Fora city. Analysis emerged that nurses recognize supervision as a key tool in the work and serves as the basis for achieving quality in patient care since identify and prevent staff errors and creates grants for continuing education. It was found that the design of supervision is diverse and is being held in an unsystematic way and that nurses are unsafe to exercise supervision. It is considered that there is need for investment in training and need for nurses to systematize the supervisory process.

Keywords: nursing supervision, nursing care, nursing education.

INTRODUÇÃO

O trabalho de enfermagem entendido como prática social e articulado a outras práticas como a da saúde, educação, produção de medicamentos, equipamentos é efetivada na sociedade por meio do trabalho¹. A enfermagem, inserida no grupo de trabalho da área da saúde, desenvolve atenção integral a saúde da população, a qual deve dispor de uma assistência qualificada em nível de atenção primária, secundária e terciária².

Na atualidade, a transformação do objeto de trabalho em saúde e enfermagem pode se ocorrer tanto na perspectiva da promoção como da prevenção e/ou recuperação da saúde. Neste sentido, saúde não é apenas ausência de doenças, mas qualidade de vida e emancipação dos sujeitos-usuários e trabalhadores¹. Neste cenário, a supervisão de enfermagem é inserida no contexto do trabalho do Enfermeiro como instrumento gerencial e tem sido considerada capaz de exercer grande influência em aspectos fundamentais da organização³.

O Ministério da Saúde definiu a supervisão há mais de duas décadas, baseando seu conceito na qualidade do serviço a ser ofertado à população, destacando o aperfeiçoamento dos trabalhadores em saúde, avaliação do desempenho e a dinâmica organizacional como integrantes do processo de supervisão. Então, a supervisão tornou-se uma importante ferramenta para gerir e organizar o trabalho em saúde que projetada e administrada de forma

apropriada, permite intervir nas necessidades existentes, possibilitando benefício e satisfação para a instituição. Dessa forma, com o conhecimento, a interação da equipe e o supervisor na organização em que está inserido, tornar-se-á um corresponsável pela qualidade da prestação do serviço⁴.

No processo de trabalho gerencial os objetos de trabalho do enfermeiro são a organização do trabalho e os recursos humanos de enfermagem. Para a execução desse processo é utilizado um conjunto de instrumentos técnicos próprios da gerencia como o planejamento, o dimensionamento de pessoal de enfermagem, o recrutamento e seleção de pessoal, a educação continuada e/ou permanente, a supervisão, a avaliação de desempenho e outros. Também se utilizam outros meios ou instrumentos, como força de trabalho, os materiais, equipamentos e instalações, além dos diferentes saberes administrativos¹.

Tendência gerencial contemporânea na enfermagem está direcionada aos seus Recursos Humanos. No contexto da política nacional de saúde visa-se a manutenção e busca contínua da qualidade de seus serviços prestados⁵. Destaca-se o desenvolvimento das competências gerenciais do enfermeiro, em termos de conhecimentos necessários para determinação das intervenções da equipe de enfermagem e dos componentes cuidativos das ações de outros membros da equipe de assistência nas instituições de saúde, como médicos, psicólogos, fisioterapeutas e outros profissionais⁶.

Dessa maneira passam ter valor então às competências que o indivíduo possui e que o qualificam a realizar algo. Assim na área de saúde, o profissional precisa desenvolver-se, buscando adquirir competências necessárias à sua prática profissional, a partir das necessidades apontadas no contexto de trabalho⁷.

Desenvolver as competências gerenciais é o grande desafio para mudanças de paradigmas à gestão do enfermeiro. Nesse contexto, o enfermeiro deverá ser capaz de deixar de executar e repetir tarefas, para passar a refletir sobre a gestão: da aceitação para capacidade crítica, do ensino para a aprendizagem, reproduzir conhecimento para construir e aplicar o conhecimento, melhorar habilidades para gerar resultados⁵.

A supervisão de enfermagem encontra-se respaldada pelo Decreto Lei 94.406/87 que regulamenta a Lei 7.498/86, que dispõe sobre exercício de enfermagem no Brasil, explicitando que as atividades referidas nos artigos 10 e 11, relacionadas ao “técnico de enfermagem e auxiliar de enfermagem somente poderão ser desempenhadas sob supervisão do enfermeiro”⁸.

Em virtude da competitividade e de um crescente desenvolvimento das instituições de saúde, os serviços de saúde têm se preocupado cada vez mais com a adequada utilização de instrumentos gerenciais que favoreçam e elevem o nível de qualidade e resolutividade de seus serviços. Instrumentos esses que venham a ser um diferencial na busca do serviço ideal, que tenham força para superar obstáculos, não apenas relacionados à força de trabalho e recursos humanos, mas, além disso, políticos, econômicos, sociais e culturais. Que seja um ponto chave, estratégico, utilizado como modelo para direcionar os

indivíduos na execução, adequação e avaliação, a fim de se obter um serviço de saúde qualificado.

Sendo assim, a supervisão de enfermagem se configura nesse valioso instrumento para se obter um controle da excelência da assistência prestada¹.

Diante dessas reflexões estabelecemos como questões norteadoras do estudo: Qual o significado da supervisão no desenvolvimento do trabalho do enfermeiro? Como o enfermeiro tem desenvolvido a supervisão em enfermagem? Que competências são necessárias para que o enfermeiro desenvolva a supervisão? Existem facilidades e dificuldades para o enfermeiro no exercício da supervisão? Quais métodos e instrumentos os enfermeiros utilizam para exercer essa supervisão? E os reflexos dessa supervisão para a assistência à clientela? A supervisão desenvolvida pelo enfermeiro reflete no trabalho da equipe? E, como objetivos: identificar como se dá o processo de supervisão no desenvolvimento do trabalho do enfermeiro e verificar os reflexos da supervisão na assistência à clientela e no trabalho de equipe.

MATERIAL E MÉTODO

O estudo qualitativo permite um maior entendimento das relações sociais sem empregar dados estatísticos na análise do problema, apresentando como características básicas o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como principal instrumento. Os dados coletados são predominantemente descritivos tendo como foco os acontecimentos, sendo a análise dos dados feita através de um processo indutivo¹⁰.

Para o desenvolvimento do estudo o projeto foi deferido pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal de Juiz de Fora, Parecer de nº 107.372¹¹, tendo como cenário um município da Zona da Mata de Minas Gerais. Foram participantes dez enfermeiros que desenvolvem ou já desenvolveram a supervisão em enfermagem.

A coleta das informações foi realizada nos meses de fevereiro e março de 2013, posteriormente transcritos, ordenados por semelhança e analisados através de uma leitura triangular.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Foram entrevistados dez enfermeiros que exercem supervisão no seu trabalho, sendo nove do sexo feminino e um do sexo masculino, a carga horária gira em torno de 30 a 50 horas/semanais de trabalho, na faixa etária de 23 a 58 anos, com média de idade de 33,3 anos. Possuem de 2 a 35 anos de formados e constatamos que todos participaram de pelo menos um curso de especialização Lato Sensu, sendo os cursos mais recentes concluídos em 2013 e os anteriores em 2010, mostrando que esses enfermeiros estão se atualizando de forma permanente.

As falas dos participantes foram analisadas e divididas em três categorias: “a supervisão no trabalho do enfermeiro”; “facilidades, dificuldades e vivências na supervisão em enfermagem” e “a supervisão e os reflexos na assistência à clientela e no trabalho em equipe”.

A supervisão no trabalho do enfermeiro

Em relação ao significado da supervisão em enfermagem, observou-se que os participantes reconhecem a supervisão como um instrumento fundamental no trabalho do enfermeiro e está serve como base para alcançar qualidade na assistência prestada ao paciente:

“É um instrumento do trabalho do enfermeiro para que possa prestar um cuidado mais adequado ao paciente”. E1

“Algo de muita responsabilidade, porque você tem que dar conta de muita coisa, os funcionários, técnicos da limpeza, da recepção, administração, tem que dar conta de muita coisa então é fundamental, não tem como, não trabalhar junto com toda equipe”. E2

“É o cargo chefe, do seu trabalho e do trabalho de outros, porque você fica responsável por uma série de técnicos de enfermagem então você tem que supervisionar, tem que manter tudo sobre controle, então é uma forma de você ter uma assistência de qualidade, porque supervisionando você acaba identificando, o que é necessário implementar e o que é necessário modificar, então você consegue ir modificando o que tem que ser modificado, oferecer para o seu paciente uma assistência de qualidade e organizar um serviço”. E3

“Tem um significado muito importante na nossa profissão, porque através supervisão o enfermeiro tem uma base para tomar decisão, para ter o controle das atividades que ele realiza, seja através dos próprios funcionários, porque somos responsáveis por toda uma equipe, então através da supervisão ele consegue ter o controle das necessidades dessa equipe e também uma assistência de qualidade”. E8

A supervisão em enfermagem possibilita uma visão ampla e gerenciadora do serviço e foi considerada um processo de grande atividade, diligente, eficiente, eficaz, contínuo, de valor educativo, assim como de caráter motivador, orientador e auxiliador de recursos humanos, materiais, organizacionais e do processo de trabalho de enfermagem como um todo⁹.

Pode-se perceber nas falas dos entrevistados o reconhecimento da supervisão em enfermagem como uma ferramenta fundamental para desenvolvimento do serviço. Bem como, identificar na fala de E4 o significado da supervisão em enfermagem no monitoramento das atividades da equipe de enfermagem, articulado ao planejamento da assistência:

“Nada mais é do que monitorar as atividades da sua equipe de trabalho e do desenvolvimento das suas funções no desenvolvimento dos cuidados,

que prescreveu para os pacientes, baseado no seu planejamento, no planejamento da assistência”. E4

Nessa discussão acrescenta-se que o planejamento é uma etapa importante para a função supervisão, pois determina o que deve ser feito, quem o fará e quando. Outros entrevistados demonstram que o significado da supervisão ainda não é bem definido no que tange as atividades do enfermeiro:

“Supervisão faz parte de uma das etapas do cuidar porque tem a investigação, tem intervenção, tem o diagnóstico e tudo mais que é também preconizado pela SAE. Então a supervisão faz parte de todo esse processo, e o significado é justamente você vê como está sendo aplicada a realidade, a assistência”. E6

“É o fazer em enfermagem”. E8

“Então supervisão e coordenação acaba sendo mesma coisa, é enxergar o serviço como um todo, bem na da hora que o paciente foi admitido. Então é desde a marcação de um exame até o processo dele todo”. E10

Dessa maneira, podemos observar que a concepção de supervisão para os sujeitos é diversificada. Assim, toda ação gerencial, no âmbito hospitalar, deve ser fundamentada principalmente nos valores da profissão, no código de ética e nos direitos dos pacientes hospitalizados. Como valores da profissão, devem ser levados em consideração a autonomia e a atualização dos conhecimentos, a exemplo do conceito de supervisão, para que se tenha competência de atingir por meio da ação gerencial uma assistência qualificada ao ser humano¹².

Tendo em vista que a supervisão vem sendo caracterizada de diferentes maneiras é relevante compreender de que maneira o supervisor articula suas atividades para desenvolver essa supervisão na organização do pessoal de enfermagem e dos recursos da instituição.

“Supervisão tem que acontecer durante todo período de trabalho, utilizando a observação, a busca mesmo, neste momento acabei de passar visita nas pacientes... a gente deve estar passando e olhando se tem alguma coisa que precise de ajuste, então como a palavra diz para mim, supervisão, busca ter uma supervisão mesmo”. E1

“É desenvolvido tanto pela observação pelos funcionários do campo, como pelo exame clínico dos pacientes”. E4

“Eu faço uma supervisão, não sei te dizer indireta, ou se vigio... não é vigiar, mais é observar o que meus funcionários estão fazendo, então se eles vão ligar uma medicação, tento ir junto com eles ou se eles entram no quarto, espero um pouquinho logo em seguida eu vou também, para ver se eles estão executando a técnica da melhor maneira possível. Eu tento fazer uma observação sem que eles percebam que eu estou observando”. E5

“Diálogo é a melhor ferramenta. Ouvir a equipe, não só o técnico, como todos que estão integrados no cuidado, faz com que a supervisão torne-se mais fácil, faz com que a gente aprenda com eles e faz com que a gente detecte falhas que são existentes ouvindo-os”. E9

Destacado que “os enfermeiros utilizam as estratégias de supervisão com a finalidade de prestar atenção, clarificar, encorajar, dar opinião, ajudar a encontrar soluções para os problemas, negociar, orientar, estabelecer critérios e condicionar”^{1:607}. E, neste estudo também se percebeu que o enfermeiro utiliza a observação como técnica para supervisionar a unidade de trabalho, observação que acontece de forma direta ou indireta, acompanhando o desempenho da equipe, como meio de prevenir e identificar erros e reforçar os acertos.

Um recurso de imenso valor para o enfermeiro desenvolver uma supervisão eficaz é sua capacidade de observação. Ao desenvolver a observação de forma sistemática, o enfermeiro obterá os dados, informações e perceberá o todo de forma mais abrangente, o que certamente favorecerá sua visão acerca das necessidades da clientela e da equipe de enfermagem³.

Identificamos nos relatos outros instrumentos para supervisão, como as anotações, evoluções e registros, que ajuda identificar problemas e cria meios de educação em serviço. Verificamos em alguns fragmentos:

“Por meio das evoluções e anotações que os técnicos fazem, o técnico vai fazer os procedimentos mesmo que você saiba que ele fez várias vezes, você pode ir junto com ele, para ver está executando as técnicas certas, porque o tempo vai levar a fazer as coisas de maneira mecânica e acaba que esquece de certos cuidados que deve ser tomado. Você consegue identificar o que precisa de fazer de treinamento para o técnico. E3

“Na corrida de leito, que hoje chama visita ao paciente, faço a observação, dialogo e registro procurando ter um objeto próprio para registrar”. E7

Neste contexto, podemos destacar que as técnicas e instrumentos de supervisão são utilizados pelos enfermeiros no desenvolvimento do seu trabalho e cria condições para um melhor planejamento da assistência. Para alcançar a qualidade no cuidado prestado, a supervisão deve ser realizada por meio de quatro funções objetivas: designação, instrução, observação e avaliação. Para os autores o enfermeiro estará, portanto, sistematizando o processo de supervisão em enfermagem, quando então deverá traçar um plano de supervisão, com cronograma que inclua quais atividades serão desenvolvidas, prazos para sua execução e avaliação dos resultados¹ (Barreto e Santos, 2007).

“No meu setor está sendo implementada a sistematização da assistência, a gente vê mais diretamente esse processo sendo feito [...] identifico os problemas, se eu prescrevo e ao mesmo tempo se eu não supervisiono, como eu vou avaliar os resultado e refazer o processo, então não adianta

a gente só fazer todo o processo e ser realmente efetivo dentro da assistência de enfermagem qualificada, humanizada, a gente tem que fechar esse ciclo, aí a supervisão é superimportante porque ela vai estar no meio do caminho, pra ser o esteio da prática, é esteio da teoria com a prática”. E6

“Desenvolvemos um roteiro de visita, de supervisão, que norteava as ações e atividades, sempre muito corrido, porque os enfermeiros tinham muitas atividades, atribuições, então é necessário alguma forma de planejamento prévio que você consiga alcançar os objetivos [...] mais três pontos que eram abordados no roteiro, a visita ao paciente, equipe de enfermagem e o setor, assim, aparelhagem, equipamento, então era assim que a gente exercia a supervisão, e a necessidade de intervenção era avaliado caso a caso”. E8

Desta maneira, podemos observar nas falas dos entrevistados E6 e E8 que a supervisão articulada a um método científico de trabalho facilita, orienta, direciona o processo de trabalho na enfermagem. E, quando bem planejada e conduzida, a supervisão possibilita intervenções que oferecem melhores respostas, do ponto de vista do atendimento de necessidades focais, repercutem benéfica e satisfatoriamente na organização como um todo.

Entretanto, compreende-se que a realidade vivenciada nos serviços pelo enfermeiro implica em múltiplas funções, sendo a supervisão aplicada ainda e em algumas vezes de maneira empírica, assistemática, generalizada e, por muitas vezes, com sobre carga para o profissional⁹.

“De forma conjunta com todos meus colegas, a supervisão é diária, e verificando a implementação das técnicas que a gente ensina do fluxo que se dá na recepção, na admissão do paciente, ou seja, a supervisão tem que ser diária não pode relaxar nenhum momento”. E2

“No processo de supervisão eu trabalho da seguinte forma, eu tenho hoje seis técnicos de enfermagem, então como meu serviço tem um sobrecarga muito grande, é um modo que eu obtive, para colocar o serviço em dia, é colocar um técnico como supervisor, para que? Para me facilitar, e para deixar inteirado da responsabilidade que o enfermeiro tem, porque as vezes pensa: nossa o enfermeiro é o chato, é o que cobra, então eu fiz isso particularmente”. E10

Durante as entrevistas percebeu-se então que a supervisão ainda não é utilizada de forma sistematizada por todos os entrevistados, com risco de torná-la ineficaz, o que irá comprometer seus objetivos específicos e o alcance de uma assistência de qualidade.

É desejável que os gerentes desenvolvam a habilidade de identificar as competências que possuem as que precisam ser aprimoradas e as que precisam ser adquiridas. De um modo geral, é necessário que o grupo de enfermeiros gerentes possua maturidade, a fim de permitir a análise de sua competência e de suas forças impulsionadoras e restritivas para o encaminhamento dos procedimentos de mudança no trabalho¹.

A respeito das competências para o desenvolvimento da supervisão falaram:

“Basicamente é conhecimento científico, todas suas ações voltadas em bases científicas, por isso deve estudar bastante, ter segurança no que você faz, experiência, esses são itens necessários para supervisão”. E4

“Primeira coisa é saber fazer, se você não sabe fazer você não sabe supervisionar de maneira eficaz, então se você tem habilidade técnica você vai saber supervisionar essa habilidade de maneira adequada”. E5

“Saber identificar o que é uma supervisão, supervisão no meu conceito é o fazer e saber fazer, competência você adquire, você tem prática e associa metodologia que você usa para estar desenvolvendo seu trabalho, então embasamento técnico científico adquirido na graduação, você está sempre procurando atualização dessa cientificidade”. E8

Não basta ao enfermeiro dominar a competência técnica para a supervisão, é imprescindível o entendimento das pessoas e dos grupos, da importância das relações de trabalho na internalidade da equipe para que a supervisão seja um instrumento qualificador da prática de enfermagem¹⁶.

Facilidades, dificuldades e vivências na supervisão em enfermagem

A respeito de suas vivências no exercício da supervisão relataram que quando a supervisão é bem-feita, ela é essencial para detectar as fragilidades na assistência.

“Então, só comentando novamente, no mês de janeiro, houve uma mudança de laboratório nos turnos em que houve supervisão adequada efetiva, não houve nenhum transtorno, enquanto nos outros turnos tivemos que recolher vários sangues, a gente teve atraso nos exames, vários transtornos”. E1

“É examinar um paciente, ausculta respiratória você detecta esse tubo mal posicionado, você está exercendo a supervisão, ela é significativa porque ela evita um atelectasia pulmonar, então quando a supervisão é benfeita encontra várias situações significativas”. E4

“É através da supervisão que a gente tinha condições de ver as dificuldades da equipe e aí estar intervindo de forma efetiva e eficaz, na questão de um treinamento, na capacitação, interferindo na assistência e bem-estar de qualidade para o paciente”. E8

Dessa forma, pode-se concluir que na supervisão ao identificar fragilidades da equipe, o principal objetivo é proporcionar um processo educativo a fim de elevar a qualidade na atuação da equipe, assim favorecendo o cuidar na clientela. Para que isto ocorra de maneira eficaz o enfermeiro deve orientar, treinar, e guiar os indivíduos de acordo com suas necessidades para utilização de suas capacidades e para desenvolvimento de novas habilidades.

Nesse contexto, durante a entrevista com os sujeitos E3, E6 e E10, foram notórios os relatos que apontam vivências no exercício da supervisão quanto a resistências dos demais trabalhadores da equipe de enfermagem ao trabalho do enfermeiro e também as dificuldades em exercer a supervisão pela falta de experiência profissional.

“Quando comecei a trabalhar com equipe nova, os técnicos, eles te testam para ver se você tem conhecimento teórico, prático. Eles vão te testando até que de certa forma, você conquista, e eles acabam te aceitando, assim vai passar por uma série de teste e cada equipe nova é um teste novo”. E3

“Então, com eu disse, como eu sou recém-formada, tem hora que eu passo por algumas, digo assim, é, não é teste, mas acaba que como situação nova que você fica assim, sem saber o que fazer[...] ficava pensando tipo querendo a confiança da própria equipe, eu sou enfermeira conte como entendeu? [...] então, não consigo administrar bem muito isso, tipo até que ponto que eu necessito dessa supervisão toda”. E6

“Sim, tenho uma situação que gostaria de descrever que é justamente com uma funcionária que já aposentou, tinha 30 anos de hemodinâmica e foi a funcionária que eu tive mais resistência de aceitação [...] então tive que mudar a tática com ela, então eu cheguei conversei e pedi que ela me ensinasse tudo, tudo que eu sei, a maioria, em relação ao material e ao procedimento em si, eu aprendi, foi com uma técnica de enfermagem que eu aprendi”. E10

O enfermeiro, no primeiro contato com a equipe, tem dificuldade de se reconhecer como supervisor, pela insegurança de como se deve realizar esta supervisão. Também, se observou o despreparo do enfermeiro ao entrar no mercado de trabalho.

Evidenciou-se a insegurança ao lidar com a equipe, pouca confiança nos conhecimentos técnicos adquiridos até então, a necessidade de mais estudo e a inexperiência profissional, o que provocou reações negativas por parte da equipe em reconhecer com seu trabalho de supervisor, ratificando a dificuldade do enfermeiro de realizar a supervisão participativa e eficaz, voltada para o aprimoramento da equipe com foco na assistência de enfermagem individualizada e íntegra.

Neste contexto, se faz necessária a transformação que requer aperfeiçoamento e mudanças em diversas áreas, tanto no âmbito dos enfermeiros que estão inseridos no mercado de trabalho, quanto daqueles que estão em processo de formação, com a incorporação de conhecimentos relativos a práticas gerenciais mais participativas e de cor responsabilização¹¹.

A respeito das facilidades e dificuldades encontradas no exercício da supervisão, a reflexão e autocrítica foram presentes nos depoimentos. Sendo destacado que há muito mais dificuldades do que facilidades encontradas na prática da supervisão, mas que a sistematização do processo de trabalho na enfermagem vem contribuir como facilitadora para supervisão.

“Vamos começar pelas facilidades, o projeto de implementação da sistematização só veio a acrescentar e a facilitar todo processo, porque a gente acompanha todas as etapas, da coleta de dados, agora a gente vai começar com a implementação dos diagnósticos, das intervenções. Então, a facilidade está sendo essa, mil vezes mais fácil de administrar com a SAE do que sem a SAE”. E8

Dentre as facilidades, a experiência profissional é um fator importante para exercício da supervisão, pois ela possibilita a segurança e a aproximação para com a equipe:

“O tempo de experiência de trabalho, acho que ajuda porque é uma coisa que você exercita. A gente forma inseguro, muito preocupado com tudo, e esquece os detalhes que fazem a diferença. É uma coisa que a gente vai exercitando com o tempo de trabalho e de experiência. Ajuda muito. É uma facilidade, não ter isso para mim, é uma dificuldade”. E1

“Quando você se forma e cai no mundo do trabalho, você só encontra dificuldade, essa é a verdade. Você não vai encontrar facilidade. A facilidade vai vir com o passar do tempo no dia a dia”. E2

“Facilidade eu acredito que vem com o tempo. Você vai convivendo com sua equipe, vai lidando com os profissionais. Fica mais fácil de você supervisionar, porque a equipe te aceita muito mais”. E3

“Meu primeiro emprego, eu tive a dificuldade de ser mais nova do que os subordinados. Então, teve uma resistência muito grande. É por isso, até que eu criei essa forma de colocar um técnico como supervisor por mês [...] a facilidade vai criando no dia a dia, você vai ter experiência, então, conseqüentemente, o serviço vai ficando mais fácil”. E10

A experiência como facilidade para o exercício da supervisão surge como uma necessidade de reflexão a respeito do processo do trabalho do enfermeiro. O enfermeiro precisa de preparo para utilizar a supervisão como ferramenta de melhoria do cuidado e estas falas ratificaram a insegurança do profissional enfermeiro ao exercer a supervisão.

Não há dúvida do potencial da formação e qualificação de recursos humanos em uma perspectiva de gerar mudanças, entretanto, no que tange a supervisão de enfermagem é uma ferramenta gerencial que tem interface com o poder e nesse sentido os processos de mudança são mais difíceis de concretizarem, mas ainda assim, há que se investir na formação de enfermeiros supervisores em uma lógica diferenciada de supervisão¹⁶.

A respeito das dificuldades encontradas no exercício da supervisão, vários entrevistados enfatizaram que a maior dificuldade está na sobrecarga de trabalho:

“Na verdade, a supervisão é muito difícil. Tenho muita dificuldade dessa questão de supervisão, principalmente por não conseguir estar o tempo todo próximo dos funcionários, porque a gente executa várias funções

dentro do serviço. Sou a administradora, a funcionária da manutenção, a maqueira. Executo várias funções, e acaba não conseguindo executar nem a assistência de maneira adequada e nem a supervisão de maneira adequada, então eu vejo muito mais dificuldade do que facilidade para executar a supervisão”. E5

“O cuidar precisa de mãos e o enfermeiro com unidade de 30 leitos, só tem duas mãos. Precisa de outros enfermeiros para supervisionar, assistir e assim como outros pares de mão, o técnico, auxiliar de enfermagem”. E7

“Dificuldades, na maioria das vezes tenho muitas atribuições burocráticas, assistenciais e isso faz com às vezes eu não consiga supervisionar tudo que julgo necessário”. E9

Pode-se perceber nestas falas que há muitas atribuições para o enfermeiro, o que prejudica o exercício da supervisão, uma vez que não se tem tempo para praticá-la de forma sistemática e com eficácia. Segundo entrevistados isto está relacionado à sobrecarga que os serviços de saúde impõem ao contratar poucos trabalhadores para a prestação da assistência.

Outra dificuldade importante apontada refere-se ao fato da supervisão não ser realizada de forma planejada, preventiva, o que poderia evitar várias falhas cometidas pela equipe, sendo este objetivo imprescindível na supervisão em enfermagem.

“A questão da supervisão quando ela não é feita de forma planejada, quando ela não tem estrutura, você só passa o olho de qualquer forma. Tem que ter um objetivo, porque a própria execução da supervisão hoje em dia está caindo muito. Infelizmente o enfermeiro não está tendo essa prática rotineira e inclusive está tendo muito problema no serviço por conta dessa prática. O enfermeiro não faz a supervisão, e aí quando a bomba estoura, é aquela correria, aquela confusão para poder solucionar um problema que já poderia ter sido repensado e evitado através da supervisão. Então, soa pontos negativos e problemáticos para realização”. E8

Vale ressaltar que a supervisão de enfermagem é uma ação necessária para a redução de erros. O exercício da supervisão sistematizada de enfermagem, sobretudo com a utilização de instrumentos voltados para essa prática, embora não elimine os erros da equipe, é capaz de minimizá-los quando esses estão relacionados à desatenção e à falta de concentração dos profissionais¹⁷.

A supervisão e os reflexos na assistência à clientela e no trabalho em equipe

A supervisão reflete no trabalho da equipe enfermagem e na assistência a clientela. Sendo assim, os participantes deste estudo enfatizaram que a

supervisão reflete no trabalho da equipe e na assistência a clientela e que ela é instrumento primordial para que esses reflexos sejam positivos.

“Supervisionando você consegue identificar as necessidades do seu serviço, você identifica o que está errado, o que precisa ser modificado, e reflete diretamente na assistência que a pessoa está prestando ao seu paciente, isso é sem dúvida que reflete”. E3

“Reflete na qualidade, no processo de trabalho do enfermeiro, do técnico e auxiliar e do próprio serviço de enfermagem da instituição. A supervisão é muito clara, é o meu fazer, fazer da direção de enfermagem. Se a direção não faz a supervisão usando instrumento que ela validou, que a respalda, não sabe como anda o serviço de enfermagem na instituição”. E7

“Através da supervisão você consegue ter uma capacitação, intervenção na equipe e isso vai refletir na assistência ao paciente”. E8

A supervisão realizada pelo enfermeiro, independente do cargo ou função que exerça é uma estratégia para a democratização das ações de saúde, pois visa à transformação do modelo assistencial hegemônico através de uma assistência integral, equânime e resolutiva aos usuários do sistema de saúde². Durante as entrevistas, alguns enfermeiros colocaram a maneira que a supervisão pode atingir melhor o desenvolvimento da equipe de enfermagem para alcançar a assistência de qualidade.

“Precisa supervisionar, ver se o seu planejamento e sua prescrição estão sendo realmente executados com eficiência. Ela é necessária para que a equipe se sinta supervisionada e sentindo supervisionada a coisa anda com o tempo”. E4

“Não tem como se você não supervisionar, a assistência vai ser prestada da maneira que o funcionário acha que deve ser prestada, então se você não treina bem sua equipe, se você não passa para sua equipe o que é espírito de trabalho, qual seja o objetivo do serviço, com certeza você não vai alcançar”. E5

“Na própria equipe através da supervisão, você consegue identificar algumas fragilidades e pontos que deveriam ser trabalhados por aquela equipe, seja a necessidade de uma educação continuada, de uma intervenção pontual naquele momento, seja uma atitude de dimensionamento pessoal, que às vezes está faltando, e se você não interfere naquele momento você compromete a assistência”. E8

A supervisão de enfermagem tem potencial para aprimorar o trabalho, esperando-se que favoreça a melhoria na qualidade do cuidado, além do desenvolvimento de competências da equipe de enfermagem, por meio da educação permanente de serviço², pois um dos objetivos da supervisão é a educação permanente dos trabalhadores de saúde através da constante avaliação do serviço realizado por estes, com propósitos de identificar as

necessidades de orientação e treinamento, no intuito de prevenir problemas e manter as situações desejáveis³.

É necessário agregar esforços junto à equipe de enfermagem para que as necessidades coletivas e individuais sejam atendidas e buscando prover encaminhamentos que sejam de fato resolutivos para as situações que se desenham diariamente. O papel do supervisor passa a ser o de um orientador e facilitador no ambiente de trabalho. Aproxima-se desta concepção quando, por exemplo, fomenta mudanças necessárias visando melhorias, apropriando-se de atribuições de gerência e planejamento com o propósito de aprimorar a capacidade de trabalho dos indivíduos¹.

Os entrevistados pontuaram a necessidade de discutir e colocar em prática a supervisão no curso de graduação em Enfermagem.

“Importante o aluno estudar isto, mas mais importante ainda, quando você se forma, quando sai da faculdade, é trabalhar isso todo dia na sua vida profissional de exercitar a supervisão”. E1

“O estudo, quem sabe, poderia ser mais exploratório na graduação mesmo, para a pessoa despertar para supervisão [...] então, também acho que na faculdade deveria ser assim, te informar mais sobre a realidade que vai esperar aqui do lado de fora”. E2

No processo de formação acadêmica as perspectivas esperadas para a nova maneira de supervisionar surgem no contexto da enfermagem, nas instituições de saúde onde a educação permanente que é utilizada como mecanismo para o desenvolvimento de recursos humanos e da instituição, permite enfrentar e resolver os problemas proporcionando serviços eficientes e eficazes¹⁶.

Desta forma, fica evidente a necessidade de mudanças na formação profissional do enfermeiro para atentar sobre o exercício da supervisão nas práticas durante o curso de graduação, articulando-a também no processo de educação permanente que se faz como objetivo importante da supervisão.

“A importância do estudo, ele é importante porque a supervisão faz parte do dia a dia do enfermeiro”. E4

“Este estudo é de grande relevância para reflexo da pratica do enfermeiro, pelas perguntas...”. E6

Uma entrevistada colabora dizendo que há necessidade de contratação de mais enfermeiros pelas instituições, para que não prejudique a supervisão:

“Comecei aqui fazendo supervisão sozinha do hospital inteiro, humanamente impossível levar esse trabalho [...] precisamos de mais pessoas, tenho preocupação muito grande que nossa profissão tem que ser melhorada”. E7

As mudanças do sistema de saúde repercutem na necessidade da adoção de novas formas de organização dos serviços de saúde, incluindo o hospital. Na atuação do enfermeiro tem sido evidenciado que os modelos administrativos

adotados não satisfazem mais as necessidades exigidas no atual cenário hospitalar. Com as transformações constantes e complexas que ocorrem em todos os setores e com as inovações tecnológicas, os hospitais vêm buscando novas maneiras de administrar/gerenciar em uma perspectiva de responsabilização coletiva, com vistas a racionalizar recursos de toda natureza e aperfeiçoar resultados, exigindo uma maneira diferente de abordagem e participação dos trabalhadores^{17, 18}.

Nesse cenário, a supervisão se mostra um importante instrumento para a transformação do processo de trabalho em saúde, que possibilita maximizar a qualidade das intervenções de enfermagem desenvolvendo as potencialidades da equipe.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O enfermeiro em seu trabalho possui uma série de responsabilidades e deveres para com a equipe de enfermagem, clientela e instituição em que atua e para isso ele se organiza através dos processos de trabalho de assistir, investigar, gerenciar e educar. Atualmente, é apontada como necessidade imprescindível para o trabalho do enfermeiro a integração do cuidar e gerenciar, numa perspectiva da melhoria da qualidade da assistência, e para isso pode-se dizer que a supervisão se encontra como chave para este caminho.

A supervisão em enfermagem é um elemento essencial para se adquirir qualidade da assistência a clientela. Ela oferece meios para organizar e avaliar o trabalho e subsidia o processo de educação permanente. Assim, o enfermeiro deve aprimorar seus conhecimentos científicos a respeito desta supervisão e procurar maneiras de colocá-la em prática em seu serviço de saúde.

Observamos que ao discutir sobre o significado e desenvolvimento da supervisão no trabalho do enfermeiro, obteve-se vários conceitos e maneiras de desenvolvê-la. Isso significa que as concepções sobre supervisão estão marcadas por contradições, sendo traduzidas na prática concreta por uma supervisão desarticulada, fragmentada e sem sistematização.

Consideramos ainda a importância de que supervisão seja amplamente discutida nos serviços, no âmbito das gerências de enfermagem e dos gestores dos serviços, numa perspectiva articuladora, que favoreça a participação dos trabalhadores de enfermagem, requerendo a reestruturação dos processos de trabalho nas unidades em função das demandas. Desta forma, poderá ser palpável a necessidade de contratação e/ou redistribuição de enfermeiros, para que não haja sobrecarga e conseqüentemente desqualifique o processo da supervisão em enfermagem.

Neste contexto, acreditamos que a temática deste estudo é significativa, tanto para os enfermeiros que estão no exercício da profissão, quanto para os acadêmicos de enfermagem que devem aprofundar seus conhecimentos a

cerca deste assunto, adquirindo embasamento científico para desenvolver suas práticas, utilizando da supervisão como ferramenta para alcançar a qualidade do cuidado.

REFERÊNCIAS

1. FELLI VEA, PEDUZZI M. O trabalho gerencial em enfermagem. In: KURCGANT P (coord.) Gerenciamento em Enfermagem. Rio de Janeiro. 2011.
2. SERVO MLS, CORREA VS. A Supervisão e a educação permanente da força de trabalho de enfermagem. Diálogos e Ciência. Revista Eletrônica da Faculdade de Tecnologia e Ciências. 2006; IV (8).
3. GAMA, BMBM. Supervisão em Enfermagem. Administração em Enfermagem (paper). FACENF/UFJF. 2008.
4. LIBERALI J, DALL'AGNOL CM. Supervisão de enfermagem: um instrumento de gestão. Rev Gaúcha Enferm. 2008; 29 (2): 276-82.
5. RUTHES RM. O cuidado como núcleo de competências (paper). UNIFESP. 2007.
6. CIANCIARULLO TI. As competências dos enfermeiros e a gestão do conhecimento. In: BALSANELLI AP, CUNHA ICKO, FELDMAN LB, RUTHES RM. Competências Gerenciais: desafio para o enfermeiro. 2a ed. São Paulo: Martinari, 2011.
7. CUNHA ICKO. A questão das competências e a gestão em saúde. In: BALSANELLI AP, CUNHA ICKO, FELDMAN LB, RUTHES RM. Competências Gerenciais: desafio para o enfermeiro. 2a ed. São Paulo: Martinari, 2011.
8. BRASIL. Lei nº7.498 de 25 de junho de 1986. Lei do Exercício Profissional de Enfermagem. Diário Oficial da República Federativa do Brasil.1986.
9. SANTIAGO ARJB, CUNHA JXP. Supervisão de enfermagem: instrumento para a promoção da qualidade na assistência. Revista Saúde e Pesquisa. 2011; 4 (3): 443-448.
10. MINAYO MCS. O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo (SP): Hucitec, 2009.
11. BRASIL. Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde. Dispõe sobre diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisa envolvendo seres humanos. Resolução n. 466, de 12 de dezembro de 2012. Brasília; 2012.
12. TREVIZAN MA, MENDES IAC, LOURENÇO MR, SHINYASHIKI GT. Aspectos éticos na ação gerencial do enfermeiro. Rev Lat Am Enfermagem. 2002; 10(1): 7776.

13. SIMÕES JFFL, GARRIDO AFS. Finalidade das estratégias de supervisão utilizadas em ensino clínico de enfermagem. Texto contexto-enfermagem. 2007; 16 (4): 599-608.
14. BARRETO MNCB, SANTOS AB. Administração aplicada à enfermagem. In: MURTA GF. Saberes e Práticas - Guia para Ensino e Aprendizado. 3a. ed. São Paulo. Difusão, 2007. v. 3.
15. MOTTA K, MUNARI DB. Um olhar para a dinâmica do coordenador de grupos. Rev. Eletr. Enf. 2006; 8 (1) :150-61.
http://www.fen.ufg.br/revista/revista8_1/atualizacao.htm.
16. CARVALHO JFS, CHAVES LDP. Supervisão de enfermagem no contexto hospitalar: uma revisão integrativa. Rev. Eletr. Enf. 2011; 13 (3):546-53.
<http://www.fen.ufg.br/revista/htm>.
17. MINAMI LF. É possível minimizar a ocorrência de erros? Exercitando a supervisão direcionada para o preparo e administração de medicamentos [Mestrado]. São Paulo (SP): Escola de Enfermagem da Universidade de São Paulo; 2003.
18. ZAMBIAZI BRB, COSTA AM. Gerenciamento de enfermagem em unidade de emergência: dificuldades e desafios. Revista de Administração em Saúde. 2013; 15 (61): 160-76.

Recebido: 27 novembro 2017. **Publicado:** 04 dezembro 2017

Correspondência: Anna Maria de Oliveira Salimena. Rua Marechal Cordeiro de Faria, 172. CEP 36 081-330 Juiz de Fora Minas Gerais. **E-mail:** annasalimena@terra.com.br

Conflito de Interesses: os autores declararam não haver conflito de interesses.

