

A supervisão do serviço na visão da equipe de enfermagem

The supervision of the service in the view of the nursing team

La supervisión del servicio a juicio del equipo de enfermería

Recebido: 27/08/2022 | Revisado: 10/09/2022 | Aceito: 14/09/2022 | Publicado: 21/09/2022

Daiane Maria Dias Mendes

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3240-4742>
Faculdades Unidas do Norte de Minas Gerais, Brasil
E-mail: dayanemariadias@hotmail.com

Mariana Amaral Almeida

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1326-8554>
Faculdades Unidas do Norte de Minas Gerais, Brasil
E-mail: marianamaralalmeida@gmail.com

Frederico Marques Andrade

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8770-8703>
Universidade Estadual de Montes Claros, Brasil
E-mail: fredmarques@yahoo.com.br

Maria Clara Lélis Ramos Cardoso

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9360-609X>
Universidade Estadual de Montes Claros, Brasil
E-mail: mariaclara1@yahoo.com.br

Samara Monteiro Rodrigues

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6679-5983>
Faculdades Unidas do Norte de Minas Gerais, Brasil
E-mail: samaraenf4@gmail.com

Marcell Gonçalves Grillo

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4179-3142>
Faculdade de Saúde Ibituruna, Brasil
E-mail: marcellgrillogt@hotmail.com

Ely Carlos Pereira de Jesus

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2071-6287>
Universidade Estadual de Montes Claros, Brasil
E-mail: elycarlopereira@yahoo.com.br

Leidiany Gomes Moreira

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0393-2300>
Faculdade de Saúde Ibituruna, Brasil
E-mail: leidiany@hotmail.com

Eliseu Rocha Matos

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8760-0206>
Faculdades Unidas do Norte de Minas Gerais, Brasil
E-mail: elizeufunorte@hotmail.com

Alcina Mendes Brito

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4910-6784>
Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri, Brasil
E-mail: alcinabrito@gmail.com

Joana Carolina Rodrigues dos Santos Schramm

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6257-9546>
Universidade Estadual de Montes Claros, Brasil
E-mail: jocarol2@yahoo.com.br

Jessica Najara Aguiar de Oliveira

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5070-5135>
Universidade Estadual de Montes Claros, Brasil
E-mail: najaragol@hotmail.com

Marcelo Robert Amorim de Araújo

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8720-9349>
Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri, Brasil
E-mail: marcelovismoc@gmail.com

Giuliana de Fatima Gonçalves Braga Ribeiro Escolástico

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9072-1711>
Faculdades Unidas do Norte de Minas Gerais, Brasil
E-mail: giulianabraga@hotmail.com

Nadine Antunes Teixeira

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7875-2921>
Universidade Estadual de Montes Claros, Brasil
E-mail: nadineteixeira@gmail.com

Anne Christine Alves Pereira

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1772-3750>
Faculdades Integradas Pitágoras, Brasil
E-mail: annecalvespereira@gmail.com

Resumo

Objetivo: conhecer a visão da equipe de enfermagem de um hospital filantrópico acerca da supervisão do serviço. **Metodologia:** caracterizou-se como um estudo descritivo de abordagem qualitativa, realizado em hospital filantrópico localizado na região norte de Minas Gerais, tendo como participantes 14 profissionais de enfermagem (técnicos e enfermeiros). Para a coleta de dados foi utilizado um roteiro de entrevista semiestruturado e para tratamento dos dados preconizou-se a técnica de análise temática de conteúdo de Bardin. **Resultados:** Por meio dos resultados emergiram as categorias: supervisão de enfermagem, atividades desenvolvidas pelo supervisor de enfermagem, os facilitadores e dificultadores da supervisão de enfermagem. Os relatos dos participantes do estudo evidenciaram conhecimento parcial sobre a supervisão de enfermagem, entretanto reconheciam a importância para uma assistência de qualidade. Quanto às atividades realizadas pelo supervisor, houve retrato predominante de atividades voltadas para a parte burocrática e sobrecarga deste profissional com multifunções inviabilizado uma supervisão adequada. **Conclusão:** os relatos dos profissionais evidenciaram uma visão ou conhecimento parcial acerca supervisão de enfermagem, apresentando dificuldades que podem influenciar o processo de trabalho.

Palavras-chave: Supervisão de enfermagem; Gestão em saúde; Equipe de enfermagem.

Abstract

Objective: to know the view of the nursing team of a philanthropic hospital about the supervision of the service. **Methodology:** it was characterized as a descriptive study of qualitative approach, carried out in a philanthropic hospital located in the northern region of Minas Gerais, having as participants 14 nursing professionals (technicians and nurses). For data collection, a semi-structured interview script was used and bardin's thematic content analysis technique was predefined. **Results:** Through the results emerged the following categories: nursing supervision, activities developed by the nursing supervisor, facilitators and facilitators of nursing supervision. The reports of the study participants showed partial knowledge about nursing supervision, however they recognized the importance for quality care. As for the activities performed by the supervisor, there was a predominant picture of activities focused on the bureaucratic part and overload of this professional with multifunctions, with adequate supervision. **Conclusion:** the professionals' reports evidenced a partial view or knowledge about nursing supervision, presenting difficulties that can influence the work process.

Keywords: Nursing, Supervisory; Health management; Nursing, team.

Resumen

Objetivo: conocer la visión del equipo de enfermería de un hospital filantrópico sobre la supervisión del servicio. **Metodología:** se caracterizó como un estudio descriptivo de abordaje cualitativo, realizado en un hospital filantrópico ubicado en la región norte de Minas Gerais, teniendo como participantes a 14 profesionales de enfermería (técnicos y enfermeras). Para la recolección de datos se utilizó un guión de entrevista semiestruturado y se predefinió la técnica de análisis de contenido temático de bardin. **Resultados:** A través de los resultados surgieron las siguientes categorías: supervisión de enfermería, actividades desarrolladas por el supervisor de enfermería, facilitadores y dificultadores de la supervisión de enfermería. Los informes de los participantes del estudio mostraron un conocimiento parcial sobre la supervisión de enfermería, sin embargo, reconocieron la importancia de una atención de calidad. En cuanto a las actividades realizadas por el supervisor, hubo un cuadro predominante de actividades centradas en la parte burocrática y sobrecarga de este profesional con multifuncionales, con una supervisión adecuada. **Conclusión:** los informes de los profesionales evidenciaron una visión o conocimiento parcial sobre la supervisión de enfermería, presentando dificultades que pueden influir en el proceso de trabajo.

Palabras clave: Supervisión de Enfermería; Gestión en salud; Grupo de enfermería.

1. Introdução

O surgimento da enfermagem moderna, evidenciada pelo pensamento revolucionário da enfermeira Florence Nightingale, inaugurou uma nova fase das responsabilidades do enfermeiro e seu papel perante o serviço de saúde. Uma postura

gerencial sistêmica muda o contexto do cuidado e do processo de enfermagem. O enfermeiro, responsável pelo planejamento, organização, coordenação, execução e avaliação da assistência de enfermagem, revisa estas suas práticas de maneira mais sistematizada e mais científica, atualizando o seu fazer gerencial e sua função na supervisão do serviço (Costa, 2009).

Assim, a supervisão de enfermagem é a ferramenta fundamental para garantir a qualidade do serviço da instituição de saúde. O enfermeiro como líder influencia na assistência prestada e no comportamento de sua equipe, garantindo os resultados, a valorização da instituição de saúde e a satisfação do paciente e sua família. Uma supervisão eficiente é capaz de educar, orientar e organizar a equipe de modo a atender os anseios assistenciais e gerenciais do serviço de saúde. Portanto, o supervisor de enfermagem é mediador entre as relações da equipe, serviço de saúde e paciente nesta busca pela qualidade (Santos & Lima, 2011).

O enfermeiro supervisor deve possuir uma visão ampla do todo serviço e da equipe. Além disso, a supervisão de enfermagem é responsável por motivar a equipe e traçar planos e metas. É importante que o enfermeiro supervisor possua autonomia e envolva sua equipe na tomada de decisões e conheça o seu papel como um dos principais membros da equipe de enfermagem (Santiago & Cunha, 2011).

É relevante que o enfermeiro supervisor estimule e motive a sua equipe a participar da tomada de decisões, através do diálogo e análise das situações enfrentadas no cotidiano de trabalho. A participação da equipe de enfermagem e da equipe multiprofissional deve acontecer de maneira ativa favorecendo um ambiente que possam repensar seus papéis dentro da equipe melhorando assim o resultado do serviço ofertado ao usuário (Bueno & Bernardes, 2010).

Estudos sobre a supervisão de enfermagem contribuirão para a conscientização do enfermeiro sobre o verdadeiro papel de supervisor e possibilitarão evidenciar a toda a equipe de enfermagem a importância e a contribuição da supervisão para o ensino, orientação, observação dos pontos positivos e negativos do serviço, conhecimento de toda a equipe de trabalho, possibilitando sua organização e distribuição conforme a necessidade do cliente. Dessa forma, a supervisão torna-se um elo entre a organização de saúde, a clientela e a equipe de enfermagem (Santiago & Cunha, 2011).

Percebendo a importância da supervisão de enfermagem para assistência de qualidade e a deficiência na execução da mesma nos serviços de saúde, notado por meio das vivências durante a formação prática dos pesquisadores, viu-se necessário observar a importância da utilização dessa ferramenta pelos profissionais de enfermagem, do conhecimento sobre o ser supervisor e a visão dos enfermeiros e técnicos de enfermagem sobre a supervisão de enfermagem do hospital estudado.

A supervisão realizada pelo enfermeiro é dinâmica, porque se modifica de acordo com a realidade do serviço, sendo assim, faz-se necessário um maior entendimento no que se refere ao trabalho de supervisão de enfermagem (Santos, 2010). Assim, objetivou-se conhecer a visão da equipe de enfermagem de um hospital filantrópico acerca da supervisão do serviço.

2. Metodologia

Estudo descritivo de abordagem qualitativa, realizado em um hospital filantrópico localizado no Norte de Minas Gerais. O hospital escolhido foi criado em 28 de setembro de 1987, foi regulamentado em 08 de outubro de 1987. Seu estatuto o define como uma entidade civil, de direito privado e de caráter filantrópico sem fins lucrativos (HAT, 2016).

É um hospital de referência que atende a pacientes de mais de 100 municípios do Norte de Minas Gerais e Sul da Bahia, abrangendo aproximadamente 1.500.000 habitantes. Hoje a Instituição conta com 292 profissionais de enfermagem sendo, 116 auxiliares e 129 técnicos de enfermagem, 47 enfermeiros: 2 enfermeiras na supervisão geral, 3 gerentes de enfermagem e 44 supervisores de enfermagem / enfermeiros. A instituição foi escolhida pelo seu papel estratégico na formação de enfermeiros na região, pois recebe estágios práticos de todas as áreas da enfermagem (HAT, 2016).

Participaram do estudo 14 profissionais de enfermagem sendo: nove técnicos de enfermagem e cinco enfermeiros. Os participantes foram sorteados por setores, utilizando principalmente o critério de tempo mínimo de serviço de dois anos na instituição.

Para a coleta de dados foi utilizado um roteiro de entrevista semiestruturado, composto por cinco questões norteadoras direcionadas a pesquisa, para possibilitar a busca dos objetivos propostos no trabalho. Um gravador digital foi usado para registrar os depoimentos das participantes, no intuito de transcrevê-los com maior fidedignidade, porém, alguns participantes recusaram a gravação e preferiram realizar o preenchimento de um roteiro, este acompanhado por um dos pesquisadores. As entrevistas foram interrompidas assim que identificada saturação teórica das falas (Freitas et. al., 2011).

Os dados deste estudo foram analisados e categorizados conforme técnica de análise temática de conteúdo preconizado por Bardin, constituída e organizada em três fases: a pré-análise, a exploração do material e, por fim, o tratamento dos resultados: a inferência e a interpretação (Bardin, 2009).

Os entrevistados foram representados pela categoria profissional, atribuído pelos pesquisadores, garantindo assim, o anonimato dos indivíduos, assegurando-lhes o sigilo de suas identidades. A coleta deste estudo foi aprovada pela instituição e posteriormente pelo Comitê de Ética em Pesquisa das Faculdades Unidas do Norte de Minas, com parecer nº 206.966. Todos os participantes tiveram o anonimato resguardado, foram identificadas por pseudônimo de flores. Além disto, autorizaram a sua participação voluntária assinando em duas vias o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, tal como recomenda a Resolução 466/2012 (Brasil, 2012).

3. Resultados e Discussão

Participaram desta pesquisa cinco enfermeiras, na faixa etária entre 27 a 37 anos e 9 técnicos de enfermagem, na faixa etária entre 24 a 50 anos sendo, destes técnicos, 7 do sexo feminino e 2 do sexo masculino. Todos os profissionais entrevistados possuíam mais de dois anos de atuação no hospital estudado e trabalhavam em diferentes setores, dentre eles: Enfermarias, Unidade de Terapia Intensiva e Central de Material Esterilizado. Assim, as categorias que emergiram do estudo foram: supervisão de enfermagem, atividades desenvolvidas pelo supervisor de enfermagem, os facilitadores e dificultadores da supervisão de enfermagem.

Supervisão de Enfermagem

Nesta primeira categoria emergiu o conceito de supervisão de enfermagem na visão da equipe de profissionais e o conhecimento geral desta sobre o mesmo tema.

O conceito de supervisão de enfermagem descrito pela equipe entrevistada foi que, a supervisão de enfermagem é uma ferramenta essencial para o bom funcionamento do serviço através da liderança, da coordenação do processo assistencial e também utilizada como instrumento de avaliação. Desse modo, o conceito é apresentado a partir de três subcategorias: Supervisão como instrumento de avaliação, Liderança da equipe e Coordenação do processo assistencial.

Supervisão como instrumento de avaliação

Durante a entrevista, a principal ideia transmitida pelas enfermeiras sobre conceito de supervisão, foi o entendimento deste como instrumento de avaliação, declarando ser imprescindível para o acompanhamento do serviço, a avaliação da equipe e correção de erros ou danos.

É um instrumento gerencial imprescindível para acompanhamento, avaliação e educação da equipe. (Enfermeira).

Esta visão dos entrevistados de supervisão como controle, oriunda das teorias administrativas clássicas, é consoante a literatura. A literatura aponta que a principal preocupação das enfermeiras é se sua equipe técnica está realizando suas atividades corretamente, remetendo à utilização da supervisão como instrumento do processo de trabalho gerencial do enfermeiro. A supervisão de enfermagem vem sendo entendida como responsável pela promoção da reflexão e discussão da prática profissional se embasando no acompanhamento do serviço, principalmente no controle, tanto da equipe quanto de todo o processo de trabalho, verificando o que foi realizado (Santos & Lima, 2011).

A visão de supervisão como instrumento de avaliação está inserida no processo gerencial, pois a mesma é organizada a partir do planejamento, organização, direção e controle, que são elementos estruturantes das funções administrativas (Costa, 2009). Por meio do planejamento é possível atingir determinados objetivos após o estabelecimento de planos. O plano é o produto do planejamento e constitui a etapa intermediária entre a elaboração e a implementação dessa etapa do processo administrativo (Costa, 2009; Chiavenato, 2005).

Com a organização, etapa que sucede o planejamento, é possível a determinação de atividades específicas embasadas em recursos humanos e/ou materiais disponíveis, contendo lógica e especificidade para cada situação. Por meio da organização, o enfermeiro consegue assumir tanto o cuidado direto quanto indireto ao cliente. Mas, para atingir os objetivos do trabalho, após o planejamento e a organização, o enfermeiro necessita influenciar sua equipe de trabalho, assumindo assim a função de direção. Essa função será desenvolvida, assim como as demais funções do processo administrativo do serviço, através da abordagem de administração identificada pelo enfermeiro. Inicia-se então a etapa de controle ou avaliação, integrada às outras etapas como forma de assegurar que todas se ajustam aos objetivos estabelecidos, detectando assim possíveis irregularidades no que foi planejado, possibilitando correções (Costa, 2009; Chiavenato, 2005).

A avaliação do processo de supervisão deve ser realizada de forma contínua, permanente e integrante do conhecimento e da realidade social. Esta avaliação necessita de sistematização e objetividade. Para isso, é importante que haja o envolvimento da enfermeira, dos membros da equipe de enfermagem, de saúde e clientela, objetivando superar dificuldades, em função da assistência de enfermagem prestada aos clientes, erradicando riscos e atendendo aos instrumentos jurídicos institucionais existentes (Servo & Correia, 2006).

Supervisão como coordenação do processo assistencial

Outra visão identificada foi a de supervisão como coordenação do processo assistencial, sendo citada a supervisão como responsável pela qualidade da assistência prestada aos clientes, identificando necessidades e estabelecendo planos e metas no desenvolver do tratamento de cada cliente.

Atuar almejando o bom andamento do setor, acompanhando os pacientes de perto, vendo suas necessidades e o desenvolvimento do tratamento de cada um. (Técnica de Enfermagem).

O supervisor de enfermagem é responsável pela qualidade da assistência de enfermagem prestada ao paciente e pela administração da unidade. (Enfermeira).

A visão dos supervisores entrevistados ganha uma parcela de indefinição funcional. Por meio dos relatos não fica evidente a diferenciação do enfermeiro assistencial, responsável pelo cuidado direto ao paciente e do enfermeiro Supervisor, responsável pelo cuidado indireto ao paciente.

O enfermeiro, no nível operacional, pode assumir dois tipos de gestão, o primeiro diz respeito ao gerenciamento dos serviços/ unidades e o outro diz respeito ao gerenciamento do cuidado propriamente dito, relacionado ao processo assistencial da equipe de enfermagem.

O gerenciamento do cuidado de enfermagem é um processo que pode ser caracterizado por ações diretas do profissional com o cliente, por intermédio de delegação e/ou através de articulações com outros profissionais da equipe de saúde (Rossi & Silva, 2005). Sendo assim, o enfermeiro executa a gestão do cuidado quando planeja ações, quando delega ou o faz, quando prevê e provê recursos, capacita sua equipe, educa o usuário, interage com outros profissionais, ou seja, em todas as atividades realizadas mantendo todas as condições necessárias para o desenvolvimento do cuidado e sendo responsável também, por estabelecer prioridades relacionadas ao momento de intervir direta e indiretamente no cuidado do cliente (Azzolin & Peduzzi, 2007; Espirito-Santo & Porto, 2006).

Gerenciar o cuidado de enfermagem é imprescindível no exercício da supervisão do serviço. Com a ausência da gestão do cuidado não se consegue sistematizar a assistência, de modo a identificar as reais necessidades do serviço, da equipe e do cliente, dificultando todo o processo de supervisão e conseqüentemente, impossibilitando uma assistência de qualidade.

Ao se discutir a respeito da sociedade, pessoas, clientes e serviço, produz-se um leque de observações, principalmente no que diz respeito às necessidades de cada um, uma vez que, cada ser possui uma necessidade específica, seja relacionada ao motivo da hospitalização ou relacionada à sociedade vivida ou cultura adquirida, sendo assim, o tipo de cuidado prestado deve estar relacionado com a realidade de cada ser, de cada cliente, de cada serviço. O profissional deve estar sempre atento a essas diferenças, deve saber identificá-las para então conseguir suprir de fato essas necessidades e prestar de forma efetiva uma assistência com qualidade.

Essa gestão do cuidado exige dos profissionais de saúde, e particularmente do enfermeiros, uma visão integradora e acolhedora dos diferentes valores e lógicas existentes nas necessidades dos usuários. Os profissionais devem enxergar aspectos subjetivos ao inter-relacionarem com os clientes, utilizando potencialidades de criatividade e autonomia, buscando a satisfação das necessidades nos processos de trabalho, adquirindo soluções que não são encontradas em nenhum manual de normas, rotinas e técnicas. O gestor do cuidado deve valorizar e habilitar-se para utilizar as relações do cuidado de modo a edificar um cotidiano, por intermédio da construção mútua entre os sujeitos, dando sustentação à satisfação das necessidades e à valorização dos trabalhadores e usuários como potentes para concretização do cuidado (Rossi & Silva, 2005).

Liderança da equipe

A liderança da equipe foi citada como instrumento de gestão que possibilita um melhor desenvolvimento dos serviços de enfermagem, garantindo excelência e qualidade.

Atuar junto à equipe a fim de otimizar o serviço de enfermagem, através de uma boa liderança garantindo excelência na qualidade do serviço. (Enfermeira).

Esta visão corrobora com outros estudos, pois a supervisão de enfermagem é a ferramenta fundamental para garantir a qualidade do serviço da instituição de saúde. O enfermeiro como líder influencia na assistência prestada e no comportamento de sua equipe, garantindo os resultados, a valorização da instituição de saúde e a satisfação do paciente e sua família. Portanto, o supervisor é mediador entre as relações da equipe, serviço de saúde e paciente nesta busca pela qualidade (Santos & Lima, 2011).

A liderança da equipe é essencial em qualquer tipo de gestão, deve existir em todo o processo de enfermagem, seja ligado à parte administrativa ou assistencial, a fim de obter resultados favoráveis ao desenvolvimento do serviço.

A gerência como instrumento do processo de trabalho na organização de serviços de saúde implica na tomada de decisões que afetam a estrutura, o processo de produção e o produto de um sistema, viabilizando meios para prestação da assistência à clientela com eficiência, eficácia e efetividade. Entretanto, gerenciar pessoas é ainda mais complexo, uma vez que lida-se com sentimentos, valores humanos, direitos e deveres. É a capacidade de liderar pessoas, despertando nelas o desejo de fazerem o que podem e devem, otimizando o melhor do potencial humano (Bueno & Fernandes, 2010).

Sendo assim, o enfermeiro ao exercer a função de supervisor do serviço, deve integrar ao papel de liderança, pois o líder contribui para que o envolvimento, a satisfação e motivação transforme a atividade profissional dos membros da equipe de enfermagem, em uma atividade prazerosa ao invés de repressora (Bueno & Fernandes, 2010), abandonando a antiga visão vertical, numa tentativa de, quem sabe no futuro próximo, obter-se uma relação horizontal entre supervisores e subordinados, para somar, trocar e partilhar informações e vivências na expectativa de uma relação harmônica e mais saudável entre ambos (Santiago & Cunha, 2011).

A grande maioria dos entrevistados entende a importância da supervisão para equipe e seus benefícios para o bom desenvolvimento do serviço. Porém, seu conceito não foi evidenciado, uma vez que só relataram a sua importância, mostrando incerteza e visão imparcial. Durante as entrevistas estes profissionais demonstraram dúvidas e medo ao relatarem o conceito, uma vez que, muitos apresentaram resistência, queixando dificuldades em expor suas ideias sobre o tema. Este tipo de reação torna perceptível uma insegurança deixando subentendido um conhecimento restrito sobre o *ser supervisor* e seu papel nos serviços de saúde.

Ao discutir-se sobre supervisão ou gestão do serviço, o principal cuidado é a atenção e conhecimento da sua amplitude e de suas várias ferramentas e habilidades para transformações e desenvolvimentos. A restrição de seu conceito dificulta ou impossibilita o aprofundamento e o bom desempenho de seu papel, além de diminuir a capacidade dos profissionais deste cargo no desenvolvimento de sua equipe e conseqüentemente de todo o seu serviço, provocando uma falha na assistência e inviabilizando a qualidade da supervisão.

Atividades desenvolvidas pelo supervisor de Enfermagem

Neste ponto evidenciaram-se os tipos de atividades desenvolvidas pelos enfermeiros no hospital avaliado, o conhecimento e o reconhecimento deste papel pela equipe de enfermagem. Os enfermeiros entrevistados relataram que as atividades desenvolvidas pelo supervisor estão voltadas para a liderança da equipe, assistência aos pacientes graves, realização de atividades burocráticas do serviço e/ou organização do setor.

Gerencia o setor com distribuição de atividades para a equipe de enfermagem, avaliação do cuidado a pacientes críticos, suprimento do setor, atividades técnicas assistenciais restritas ao enfermeiro (Enfermeira).

O supervisor atua na parte prática, burocrática, liderando a equipe (Enfermeira).

Há pontos consideráveis no relato das enfermeiras entrevistadas acerca do papel de supervisão, como a liderança da equipe, atividades ligadas à assistência de enfermagem, organização e administração do serviço, porém, ainda é uma visão incompleta das reais funções de um enfermeiro supervisor de acordo com a literatura científica, porém percebe-se que não é uma realidade apenas institucional, e sim uma realidade percebida em vários serviços de saúde.

O serviço de saúde necessita de uma reflexão sobre o que realmente é papel do enfermeiro em se tratando de supervisão. Nos serviços de saúde existe uma urgente necessidade de reflexão sobre o papel do enfermeiro no que se refere à ação de supervisão. Compreende-se que a realidade vivenciada nos serviços pelo enfermeiro implica em multifunções, sendo a supervisão

aplicada de maneira empírica, assistemática, generalizada e, por muitas vezes, protelada em razão de outras atividades que sobrecarregam esse profissional (Bueno & Bernardes, 2010).

Ao analisar-se os relatos dos técnicos de enfermagem sobre as atividades desenvolvidas pelos seus supervisores, identifica-se algumas contradições. Em toda a entrevista, a equipe de técnicos não citou o seu supervisor como líder, apenas como o profissional responsável pelos serviços burocráticos do hospital, mais relacionado com funções de “secretários de posto” e muito pouco citado, também, como responsável pelo cuidado ao paciente.

Ela nos orienta, resolve problemas burocráticos do dia-a-dia tornando assim possível atender melhor o paciente. (Técnico de enfermagem).

Liga pro médico responsável pelo paciente quando há falta de prescrição médica ou alguma intercorrência; colhe gasometria, está presente em paradas auxiliando. (Técnica de enfermagem).

Administra a parte burocrática e prática. (Técnica de enfermagem).

Administra a parte burocrática e a parte nos cuidados, mantendo a equipe de enfermagem completa e organizada. (Técnica de enfermagem).

Os relatos da equipe técnica de enfermagem torna ainda mais explícito o exercício da supervisão voltado para parte burocrática do serviço, acarretando uma sobrecarga pela aplicação empírica da supervisão. A observação empírica mostra que o enfermeiro vem desempenhando atividades de cunho administrativo burocrático em maior escala do que aquelas relacionadas ao cuidado direto ao cliente. As tarefas são tantas que os enfermeiros normalmente não refletem acerca da sua realidade, demandando muito tempo em atividades não diretamente relacionadas aos cuidados assistenciais (Bueno & Bernardes, 2010).

O enfermeiro tem exercido o seu papel gerencial, orientado por necessidades da organização, reproduzindo o que é preconizado por outros profissionais da área da saúde, geralmente pela equipe médica. Esse tipo de gestão colabora para a deficiência no atendimento das necessidades reais do cliente, provocando conflitos e insatisfações em toda equipe de enfermagem.

A observação comumente feita da prática de enfermagem é que, na maioria das vezes, o enfermeiro não realiza, de forma efetiva, o papel de supervisor, não exercendo de forma adequada o poder decisório sobre a assistência prestada pelos outros membros de sua equipe. Ao realizar sua prática baseada em ordens médicas e em manuais de normas e rotinas, exclusivamente, o enfermeiro não conseguirá assumir suas reais funções, principalmente as de decidir e avaliar as ações de enfermagem para promover uma assistência de qualidade aos clientes (Santiago & Cunha, 2011).

Gerenciar o processo de enfermagem envolve não somente o cuidado indireto, ou seja, a aplicação de atividades administrativas, mas também a intervenção direta, cabendo ao enfermeiro, ao estabelecer prioridades, reconhecer os momentos de intervenção diretas sobre os cuidados de enfermagem, tornando possível afirmar que o gerenciamento do cuidado depende das relações estabelecidas entre equipe de enfermagem e cliente, em todas as etapas do processo gerencial.

O gerenciamento do cuidado de enfermagem passa então a assumir características peculiares que relacionam o conhecimento formal específico e outro que emerge de situações da prática que reúne não apenas experiências profissionais, mas também as situações apresentadas em vários cenários da prática profissional, pontos de contato que, precisam ser estudados como forma de criar novos conhecimento (Costa, 2009).

É essencial que esteja embutido no papel do supervisor o trabalho em equipe, obtendo o incentivo, orientação e ajuda mútua, buscando uma reflexão de sua atuação, referenciando a produção do cuidado e tendo como objetivo principal o alcance

da eficiência no trabalho de enfermagem, tanto na parte assistencial quanto gerencial, possuindo uma visão mais ampla para identificar problemas, traçar planos e metas (Bueno & Bernardes, 2010).

As dificuldades encontradas hoje pela enfermagem no exercício da supervisão nos estabelecimentos de saúde, principalmente no âmbito hospitalar, pode ser entendida ou definida pelo nível de estresse relacionado à sobrecarga desses profissionais e o não reconhecimento dos mesmos como supervisores.

O hospital é reconhecido por ser um ambiente que possui fatores que podem gerar insalubridade e sofrimento aos profissionais que nele atuam e a enfermagem é apontada por diversos estudos, como uma classe que sofre com o grande índice de estresse ocupacional (Costa & Martins, 2011).

O não reconhecimento da enfermagem na área da gestão hospitalar existe e foi imposto desde a formação da sociedade e a criação da enfermagem, pela feminilidade da profissão dando ideia de fragilidade e submissão. Além disso, nem todas as instituições de saúde, sobretudo hospitais, oferecem respaldo e conhecimento para valorização e atuação do enfermeiro como supervisor, limitando suas ações no que diz respeito à supervisão e sobrecarregando com multifunções dificultando o posicionamento mais efetivo destes principalmente no que diz respeito à liderança, coordenação e assistência de forma sistematizada, eficiente e eficaz.

Os facilitadores e dificultadores da supervisão de enfermagem

Nesta categoria, emergiram os fatores que facilitam e os que dificultam o exercício da supervisão de enfermagem, sendo apontados como pontos positivos e negativos deste exercício pelos entrevistados.

Pontos positivos e negativos

Foram citadas como pontos positivos pelos entrevistados as ações da supervisão relacionadas à organização do setor e do serviço, respaldo aos funcionários, qualidade da assistência, motivação, segurança, treinamentos e trabalho em equipe, como pode ser observado nas falas seguintes:

Um ponto positivo é o respaldo que o supervisor garante aos funcionários. (Enfermeira).

Ajudar os técnicos nos procedimentos. (Técnica de enfermagem).

Corrida de leito, organização do setor, harmonia, resolução de problemas. (Técnica de enfermagem).

Ter uma equipe com iniciativa, uma equipe motivada a trabalhar. (Técnica de enfermagem).

Assistência total no setor e segurança à equipe. (Técnica de enfermagem).

Ao analisar-se os pontos positivos citados pelas enfermeiras entrevistadas, observa-se uma visão voltada para gerência administrativa, focada na burocracia do serviço. O lado positivo abordado pelas enfermeiras é evidenciado em dois momentos, o primeiro quando relatam a melhoria do relacionamento com a equipe e o segundo, uma autonomia perante esta mesma equipe para a tomada de decisão. Ressalta-se que esta visão é contraditória a da equipe técnica, pois, através dos relatos a serem discutidos posteriormente, destacam como pontos negativos o distanciamento da chefia de enfermagem e problemas na liderança.

Acrescenta-se que as enfermeiras entrevistadas não incluem outras ações, como por exemplo, às direcionadas ao trabalho em equipe e à assistência direta ao paciente como sendo atividades positivas desenvolvidas por esta categoria profissional no setor.

Esta visão das supervisoras condiz com a listagem das atividades desenvolvidas pelo enfermeiro supervisor discutida na categoria anterior, pois há uma maior preocupação com a parte burocrática do serviço, dando uma menor atenção no que diz

respeito às verdadeiras ações de supervisão do cuidado, devendo abranger tanto a parte administrativa, organizacional, política e educacional, quanto a parte assistencial e social, de forma proporcional, fortalecendo o elo entre a equipe de enfermagem e os clientes.

A supervisão de enfermagem deve pautar-se por uma visão ampla e gerenciadora do serviço, sendo diligente, eficiente, eficaz, constante, de valor educativo, com caráter motivador, orientador de recursos humanos, materiais, organizacionais e do processo de trabalho de enfermagem de forma global (Santiago & Cunha, 2011).

Nas falas dos supervisores, os serviços burocráticos foram declarados dificultadores de uma assistência de qualidade, caracterizando-os como ponto negativo existente em seu local de trabalho.

Excesso de serviço burocrático. (Enfermeira).

Às vezes a sobrecarga impossibilita a assistência contínua. (Enfermeira).

Muito serviço burocrático tomando o tempo maior da supervisão, inibindo assim a oportunidade de acompanhar o nosso dia-a-dia com o paciente. (Técnico de Enfermagem).

A maioria dos enfermeiros não é orientado, de forma específica, sobre seu papel gerencial, por esse modo, desconhecem os processos administrativos que regem este tipo de trabalho em um hospital. A realidade dos serviços hospitalares tem mostrado uma prática de gerência que necessita de uma organização, planejamento, conhecimentos e competência gerencial para liderar situações apresentadas no cotidiano laboral, pois as instituições nem sempre respaldam satisfatoriamente e fornecem conhecimento necessário para a atuação do enfermeiro como gerente, tornando essa atuação limitada que, associada ao número reduzido de enfermeiros dificulta um posicionamento mais efetivo desses profissionais, principalmente como líderes e agentes responsáveis pela promoção da equipe e da assistência de enfermagem (Santos et. al., 2009).

Ao analisar a visão dos técnicos de enfermagem percebe-se a existência de um vínculo entre supervisor e supervisionado, dando ideia de trabalho em equipe e valorização do serviço, uma vez que, citam como pontos positivos a ajuda do enfermeiro em procedimentos técnicos-assistenciais, a transmissão de segurança e motivação.

Nos ajuda muito no desenvolvimento dos trabalhos. (Técnica de enfermagem).

Ter uma equipe com iniciativa, uma equipe motivada a trabalhar. (Técnica de enfermagem).

Assistência total no setor e segurança à equipe. (Técnica de enfermagem).

Acontece que, a articulação entre os enfermeiros, com relação aos aspectos formais e organizacionais do serviço é, em grande maioria, tratada como uma questão de solidariedade entre colegas de trabalho, acabando por deslocar o processo institucional, levando à supervalorização do poder pessoal, minimizando o poder funcional (Santos et. al., 2009; Rocha & Felli, 2004).

Por outro lado, olhando para positividade existente no trabalho em equipe, principalmente por ser uma ferramenta essencial para o modelo contemporâneo de gestão do serviço, percebe-se um avanço, com uma nova percepção de supervisão compartilhada, convivida, quebrando um pouco a antiga visão vertical.

Antes da industrialização e divisão do trabalho percebia-se a supervisão voltada apenas para função punitiva e detecção de erros objetivando-se o cumprimento de ordens e o lucro em detrimento do ser humano, após a mesma surge à supervisão com caráter administrativo, destacando a relação entre superior e subordinados, passa-se a valorizar o ser humano como força de trabalho e a dar a devida importância ao fator educativo (Santiago & Cunha, 2011).

Essa nova percepção de supervisão, garantirá, quem sabe no futuro próximo, a obtenção de uma relação horizontal entre supervisores e subordinados, somando, trocando e compartilhando informações e vivências na expectativa de uma relação harmônica e mais saudável entre ambos (Santiago & Cunha, 2011).

A presença de declarações da existência do trabalho em equipe ou da nova percepção de supervisão é bastante satisfatória, porém alguns relatos evidenciaram uma falha neste trabalho, uma vez que, citam como pontos negativos a ausência constante do supervisor de enfermagem do setor e uma deficiência na comunicação entre os membros da equipe, especificamente, entre superior e subordinado.

Muito tempo ausente do setor. (Técnica de enfermagem).

Sair sem comunicar, pois quando precisamos não sabemos onde está [...]. (Técnica de enfermagem).

No mundo contemporâneo, o trabalho em equipe passa a ser percebido como a solução para os problemas organizacionais, por garantir rapidez nas informações, melhoria no processo comunicacional, comprometimento e aprendizagem organizacional (Santos & Franco, 2011). Sendo assim, se há um trabalho em equipe, há também melhoria no processo comunicacional, que por sinal é essencial em qualquer processo de trabalho e na enfermagem, é o instrumento que promove a interação entre a equipe e com o paciente/família, buscando meios para melhorar a qualidade do ambiente de trabalho e consequentemente da assistência (Oliveira et. al., 2010).

Com a ausência da comunicação, a assistência de enfermagem vai se tornando ineficaz, pois provoca uma opressão para os subordinados, pois os mesmos trabalham com medo de seu superior, acarretando sonegação de informações sobre os clientes ou até mesmo em solicitações para execução de técnicas, comprometendo cada vez mais o serviço e a assistência de enfermagem (Oliveira et. al., 2010).

Outro quesito presente nas reclamações foi à presença de apenas um supervisor em vários setores. Este tipo de acontecimento, não permite o acompanhamento adequado do serviço e prejudica a assistência prestada uma vez que, diminui o tempo de permanência deste profissional em cada setor e torna inviável o bom desempenho de qualquer processo e/ou gestão.

[...] deveria ter mais supervisores no final de semana. (Técnica de enfermagem).

Colocando um supervisor de enfermagem em vários setores. (Técnica de enfermagem).

Como solução para este problema, alguns participantes sugeriram a contratação de novos profissionais capacitados, divisão dos trabalhos entre enfermeiros assistenciais e administrativos, assim como de profissionais para assumirem apenas quesitos burocráticos, como secretários de posto, que não são atribuições da enfermagem, de modo a agilizar e organizar o serviço, liberando o enfermeiro para atividades que de fato lhes compete.

Enfermeiros, assistencial e administrativo, para divisão das atividades do setor. (Enfermeira).

Uma secretária de posto ajudaria bastante e informatizar o setor desafogaria a supervisão tendo assim mais tempo para acompanhar nosso trabalho. (Técnico de enfermagem).

Diminuir o excesso de serviço burocrático e supervisionar somente um setor. (Técnica de enfermagem).

Os impactos da supervisão produzem resultados significativos na qualidade da assistência. Assim, o enfermeiro deve aperfeiçoar seus conhecimentos sobre a temática, e buscar mecanismos e ferramentas que melhorem sua atuação profissional nos serviços de saúde (Menezes et. al., 2021).

4. Conclusão

Ao analisar-se a visão dos enfermeiros e técnicos de enfermagem acerca da supervisão do serviço, este estudo possibilitou a discussão das necessidades e possibilidades de articulação entre as dimensões gerencial e assistencial do trabalho do enfermeiro por meio de planejamento, organização, direção, controle, liderança e trabalho em equipe.

Os dados evidenciaram que os enfermeiros conhecem a importância da supervisão para uma assistência com qualidade, principalmente no que diz respeito a funções administrativas, porém, o planejamento e direção foram pouco evidenciados, quando apenas a função relacionada ao controle (avaliação) foi documentada de maneira regular.

Os relatos dos participantes evidenciaram uma visão ou conhecimento parcial do conceito de supervisão de enfermagem, apresentando dificuldades em discorrer sobre o assunto. A equipe técnica, principalmente, não conseguiu conceituar de forma clara a supervisão do serviço, focando em uma visão hierárquica e burocrática do mesmo, havendo brevemente algumas associações com a gerência do cuidado ou gestão assistencial.

Das atividades realizadas pelo supervisor, foi observada predominância de papéis relacionados à burocracia do serviço, sendo os enfermeiros sobrecarregados com multifunções, pouco respaldados, pouco orientados a respeito de seu papel pela instituição, dificultando o exercício efetivo da supervisão do serviço.

A sobrecarga dos enfermeiros supervisores com atividades burocráticas e a interferência desta no bom desempenho de seu serviço, foi fortemente evidenciada ao questionar-se sobre os pontos positivos e negativos da supervisão, pois tanto os enfermeiros quanto a equipe técnica relataram, negativamente, o número de atividades burocráticas atribuídas aos enfermeiros, assim como a existência de um único profissional sendo responsável pela supervisão de mais de um setor no mesmo horário de serviços, sugerindo contratação de novos profissionais capacitados, de modo a “desafogar” os serviços da enfermagem.

Problemas referentes à comunicação entre a equipe de enfermagem também foram identificados, uma vez que, aos relatos da equipe técnica foi possível observar uma insatisfação relacionada à hierarquia do serviço, pois seu supervisor nem sempre interage ou comunica-se de maneira satisfatória e inclusiva com a equipe, principalmente no processo de tomada de decisão.

Diante de tudo que foi exposto, acredita-se que este trabalho tenha contribuído principalmente para uma alternativa de aproximação no que diz respeito à teoria com a prática da supervisão do serviço. Acredita-se ainda que, a supervisão do serviço necessita de outros estudos como este, principalmente relacionados à sua prática, de modo a tornar mais claro e educativo este processo para todos os profissionais de enfermagem, difundindo seu papel e contribuindo para evolução e qualidade de seu exercício, abandonando o empirismo e mergulhando na realidade deste processo.

Referências

- Azzolin, G. M. C & Peduzzi, M. (2007). Processo de trabalho gerencial e processo de enfermagem na perspectiva de docentes de enfermagem. *Revista Gaúcha de Enfermagem*, 28 (4), 549-555.
- Bardin, L. (2009). *Análise de conteúdo*. 70 edições.
- Brasil. Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde. *Diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisa em seres humanos: resolução n. 466 de 12 de dezembro de 2012*.
- Bueno, A.A. & Bernardes, A. (2010). Percepção da equipe de enfermagem de um serviço de atendimento pré-hospitalar móvel sobre o gerenciamento de enfermagem. *Texto contexto – enfermagem*, 19(1), 45-53.

- Chiavenato, I. (2005). *Gerenciando com as pessoas: Transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas*. Elsevier.
- Costa, R. P. C. (2009). *Gerenciamento do cuidado de enfermagem na prática de um hospital de ensino* [Dissertação]. Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro.
- Costa, D. T. & Martins, M. C. F. (2011). Estresse em profissionais de enfermagem: impacto do conflito no grupo e do poder do médico. *Revista Escola de Enfermagem da USP*, 45(5), 1191-8.
- Espirito-Santo, F. H & Porto, I. S. (2006). *Cuidado de enfermagem: saberes e fazeres de enfermeiras novatas e veteranas no cenário hospitalar*. 1-314.
- Fundação Hospitalar de Montes Claros. (2016). *Características. História*. http://www.aroldotourinho.com.br/hospital_historia.html.
- Freitas, I. C. F. & Silva, C.N. (2011). Adan LFF, Kitaoka EG, Paolilo RB, Vieira LA. Pesquisa qualitativa em saúde: um olhar inovador sobre a produção do conhecimento científico. *Revista Baiana de Saúde Pública*, 35(4), 1001-1012.
- Menezes, T. N. et al. (2021). Processo de supervisão dos enfermeiros no ambiente hospitalar e sua influência na qualidade assistencial. *Research, Society and Development*, 10(10), e465101018875.
- Oliveira, A. V. et al. (2010). Percepção dos técnicos e auxiliares de enfermagem em relação à supervisão na unidade de terapia intensiva. *Revista de pesquisa o cuidado é fundamental*, 2(3), 1214-1223.
- Rossi, F. R. & Silva. M. A. D. (2005) . Fundamentos para processos gerenciais na prática do cuidado. *Revista Escola de Enfermagem da USP*, 39(4): 460-468.
- Santos, J. L. G. & Lima, M. A. D. S. (2011). Gerenciamento do cuidado: ações dos enfermeiros em um serviço hospitalar de emergência. *Revista Gaúcha de Enfermagem*, 32(4), 695-702.
- Santiago, A. R. J.V. & Cunha, J. X. P. (2011). Supervisão de enfermagem: instrumento para a promoção da qualidade na assistência. *Revista Saúde e Pesquisa*, 4(3), 443-48.
- Santos, J. L. G. (2010). *A dimensão gerencial do trabalho do enfermeiro em serviço hospitalar de emergência* [Dissertação]. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- Servo, M. L. S. & Correia, V. L. S. (2006). Supervisão e educação permanente da força de trabalho em enfermagem. *Diálogos & Ciência – Revista Eletrônica da Faculdade de Tecnologia e Ciências*, 4(8), 1-11.
- Santos, J. L. G. et al. (2009). Revisão sistemática sobre a dimensão gerencial no trabalho do enfermeiro no âmbito hospitalar. *Revista Gaúcha de Enfermagem*, 30(3), 525-32.
- Rocha, A. M. & Felli, V. E. A. (2004). A saúde do trabalhador de enfermagem sob a ótica da gerência. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 57(4), 453-458.
- Santos, J. N. & Franco, J. H. S. (2011). Uma possível relação entre trabalho em equipe e aprendizagem organizacional. *Revista de Administração*, 11(4), 190-206.