

A COMUNICAÇÃO NO PROCESSO DE SUPERVISÃO EM ENFERMAGEM

Maria de Lourdes Rodrigues *

RBEEn/11

RODRIGUES, M.L. — A comunicação no processo de Supervisão de Enfermagem. Rev. Bras. Enf.; DF, 29 : 91-96, 1976.

I. INTRODUÇÃO

O Grupo de Trabalho designado pelo Secretário da Saúde do Estado de São Paulo em 1974, para fazer um levantamento preliminar das condições de vigência da Reforma da Secretaria de Estado da Saúde, implantada em 1969, elaborou um "Documento de Avaliação Crítica" que apontou 7 (sete) áreas problemáticas, entre as quais incluía a supervisão.

Em decorrência deste levantamento preliminar, no início de 1975, foram criados grupos de estudo das áreas críticas (GEACs), entre eles estando o que se encarregou de estudar o problema da supervisão, GEAC-7.

Do referido Documento, este GEAC selecionou alguns itens que julgou representativos das dificuldades que interferiam basicamente no processo de implantação da supervisão na Secretaria da Saúde; destes itens destacou um que interessa especificamente ao assunto de que vamos tratar e que diz o seguinte:

“— inexistência de programas de saúde, agravada pela falta absoluta de um sistema de informação”.

A análise deste aspecto da supervisão evidenciou sua extensão e gravidade, e salientou os seguintes problemas, direta ou indiretamente ligados à comunicação:

- falta de estruturação adequada dos órgãos técnicos, de modo a precisar as funções e seus agentes e o esclarecimento do seu processo;
- insuficiência de pessoal, acarretando acúmulo de funções para alguns funcionários, estancamento de funções e ações, bloqueio ou ausência de comunicação;
- inexistência de mecanismos oficiais de coordenação entre órgãos normativos e executivos, dificultando o conhecimento e uso das fontes de comunicação;
- inexistência de sistematização no fluxo de comunicação;
- conhecimento inadequado (inexisten-

* Docente da Disc. Enfermagem de Saúde Pública da Faculdade de Saúde Pública da USP.

te, insuficiente ou errôneo) do processo de comunicação em supervisão; — desatualização e falta de padronização dos modelos usáveis na comunicação em supervisão.

De acordo com o que se tem observado em relação aos problemas da supervisão, presumimos que estes são freqüentes e comuns à Secretaria da Saúde e a outras instituições de saúde do próprio Estado de São Paulo, como também de outros Estados do País.

Assim sendo, achamos conveniente relacionar, neste estudo, o assunto "Comunicação" à Supervisão, com a finalidade de contribuir para a identificação, esclarecimento ou conhecimento de alguns elementos da comunicação relacionados ao processo de supervisão.

II. OBJETIVOS DO ESTUDO DA COMUNICAÇÃO EM SUPERVISÃO:

1. Contribuir para identificar os dados (informes), que devem ser colhidos e transmitidos em supervisão

2. Contribuir para esclarecer:

- 2.1 onde (fontes) estes dados podem ser levantados
- 2.2 quais meios (instrumentos) podem ser usados;
- 2.3 por que meios (canais) devem ser veiculados;
- 2.4 que linha administrativa (fluxo) devem seguir os informes.

III. COMUNICAÇÃO — ALGUMAS CONSIDERAÇÕES SOBRE SEU SIGNIFICADO E SEU PROCESSO

A fim de que possamos estabelecer uma base de entendimento mútuo na linguagem que vamos empregar, recordaremos algumas noções essenciais sobre supervisão e comunicação.

A definição de supervisão sobre a qual

nos basearemos aqui, diz que "Supervisão é a função administrativa que consiste num conjunto de atividades, cuja finalidade é contribuir para que as ações planejadas sejam executadas de acordo com as normas determinadas pela instituição.

Seu processo envolve incentivo orientação e ajuda ao pessoal, com base em suas necessidades e com a plena utilização de suas potencialidades".

Para que os supervisores possam cumprir sua função, foi salientado que, necessariamente, devem adotar o processo pessoal de comunicação, o intercâmbio de idéias pessoa a pessoa.

Desta definição vamos destacar algumas expressões que nos parecem importantes sob o ponto de vista da comunicação, sendo elas:

- atividades, ações planejadas e executadas de acordo com normas
- contribuir
- incentivo, orientação e ajuda
- plena utilização de potencialidades.

Em resumo, queremos salientar que certas ações de saúde são *planejadas*; que há pessoas responsáveis, entre elas os supervisores, para que as mesmas sejam *executadas de acordo com as normas*; que estas pessoas, sendo responsáveis perante outras, devem portanto, prestar contas — dar informes — quanto ao dever de utilizar plenamente o potencial do pessoal, por meio de incentivo, orientação e ajuda, contribuindo assim para que seja(m) atingido o(s) objetivo(s), propostos pela instituição. Para isto, esses responsáveis devem, por sua vez, colher e veicular informes.

Como se vê, os supervisores estão continuamente envolvidos num processo de comunicação.

O que é para nós comunicação?

Aceitamos a definição de Lee Thayer, que diz ser a comunicação "uma função vital, por meio da qual indivíduos e organizações se relacionam uns com os outros, com o meio ambiente e com as pró-

prías partes, influenciando-se mutuamente, transformando fatos em informações”.

A comunicação tem sido representada esquematicamente da forma como se sabe:

$A \leftarrow \text{---} \rightarrow M \leftarrow \text{---} \rightarrow B = X$, onde
A = a fonte, ou comunicador, ou emissor que codifica idéias e as envia por
 $\leftarrow \text{---} \rightarrow$ = canais bidirecionais, em forma de

M = mensagens, dados, informes ou fatos que são veiculados para

B = receptor, que descodifica as mensagens, interpreta-as, transformando-as, em

X = informações, o produto final da comunicação.

Estes elementos estão presentes, quer a comunicação seja intrapessoal ou interpessoal, direta ou indireta.

A finalidade da comunicação, nas várias modalidades, será sempre a de atingir o estado de coisas pretendido ou determinar o estado de coisas aparente, podendo ser invertida esta ordem, conforme o interesse do indivíduo ou da organização.

Porém, em qualquer dos casos, é preciso ressaltar que, o que sai da fonte emissora são sempre dados, informes, ou fatos e nunca a informação acabada; esta é feita ao nível pessoal dentro de cada indivíduo que recebe o informe, o interpreta e transforma em informação.

Lembremo-nos de que o comportamento ou atitude manifesta do indivíduo pode estar ou não coincidindo com sua atitude latente, na base da qual estão seus conhecimentos, valores e sentimentos. Ora, o comportamento subsequente do receptor num processo de comunicação, é o que vai indicar *se* e *como* ele recebeu e interpretou a mensagem e se a informação que ele elaborou evidencia o(s) conhecimento(s), o(s) valor(es) e o(s) sentimento(s) que os dados originais emitidos pretendiam ocasionar.

Afirma-se, contudo, que não há sequer duas informações idênticas; o que há é um bom ou um mau condicionamento dos indivíduos para se compreenderem e se aceitarem, abstraindo as pequenas alterações de interpretação de tal forma que, no conjunto, pode haver uma aparência razoável de uniformidade.

Considera-se, entretanto, que houve comunicação quando houver indicação de que houve recebimento e interpretação de dados; conseqüentemente, conclui-se que a comunicação pode ter sido bloqueada isto é, não se deu, ou pode ter sido realizada correta ou erroneamente.

Qualquer obstáculo em qualquer dos elementos que constituem um processo de comunicação pode dificultá-lo ou mesmo impedi-lo; em forma codificada a fonte emite dados que podem ou não sofrer alterações ao longo do processo, alterações estas que podem ser motivadas:

- pelo próprio emissor (mal informado, inábil, bloqueado, etc.);
- pelos instrumentos (insuficientes, desconhecidos, errôneos);
- pelos canais de veiculação (inadequados);
- pela mensagem (obscura, complicada, inadequada);
- pelo receptor (desatento, desinteressado, incapaz).

Evidentemente está clara a importância que estes fatos apresentam em supervisão; daí a atenção que se deve dar para se estabelecer condições adequadas que permitam a realização da comunicação interpessoal nesta função administrativa; estas condições podem ser esquematizadas como segue:

- garantir a existência de estruturas (administrativa, funcional, etc) bem definidas e racionadas;
- estabelecer regras para o funcionamento da instituição;
- determinar, distribuir e delimitar as ações e funções;

— normalizar o processo de comunicação:

- o que se comunica;
- quem adquire e transmite dados;
- onde e quando se adquirem e se transmitem dados e por que meios;
- com que conseqüências previsíveis.

IV — ELEMENTOS CONSTITUINTES DO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO

Consideremos agora, separadamente, os diversos elementos do processo da comunicação, sob o ponto de vista da supervisão.

1. Dados emitidos no processo de comunicação na função supervisora

O que se comunica em supervisão?

Como em todo processo de comunicação, o que sai da fonte emissora são sempre dados. Em supervisão estes dados podem ser:

- informes dos órgãos reguladores das ações e operações a serem desempenhadas dentro da organização, isto é:
 - normas e procedimentos
 - planos, programas e projetos
 - ordens de serviço originais ou veiculadas
- informes sobre a produção dos órgãos executores das ações a saber:
 - dados de unidades de produção qualitativa e quantitativa de atividades “meio” e “fim”, diários mensais ou anuais, em forma de boletins ou relatórios estatísticos;
 - dados de produção consolidados de unidades locais (CS e DS) e regionais;
 - dados de fichas funcionais do pessoal;
 - dados de fichas de usuários dos serviços;
 - dados de relatórios descritivos;
- informes sobre problemas ligados ao processo regulador das ações, ou às condições de execução dos serviços, ou

peçoal nos diversos escalões da organização.

Como estes dados servem para alimentar o sistema de supervisão e no seu retorno, realimentá-lo, devem obedecer a certas condições para se evitar que, a partir deles, a comunicação possa apresentar problemas. As normas que regem sua elaboração devem prever que sejam feitos de modo claro, tão simples quanto possível e que atendam as finalidades e os objetivos previamente traçados. Se estas condições não forem observadas, os dados podem ser mal interpretados ou mesmo não se conseguir descodificá-los, além de se consumir tempo e recursos sem atingir nenhum objetivo.

2. Fonte(s) emissora(s) dos dados acima citados

Desde que se aceite a comunicação como um intercâmbio de idéias ou dados, entre o(s) emissor(es) e um ou mais receptores, pode-se considerar na comunicação a existência de fontes nos dois extremos do processo (A e B).

De acordo com esta idéia, se a função supervisora, numa instituição, for sistematizada pode-se considerar como fontes de comunicação, todas as unidades ou setores em que houver agentes de qualquer atividade que se relacione com a supervisão, pois aí se identificam ações que vão desde a emissão de dados sobre “o que” “como” e “quando fazer”, etc, até a emissão de informes sobre a produção realizada. As fontes corresponderiam, pois, aos diversos níveis da organização estrutural, podendo assim, serem identificadas:

- a. fontes do nível central;
- b. fontes do nível de departamentos, divisões regionais, etc.
- c. fontes do nível de seções, distritos sanitários, etc.
- d. fontes do nível de clínicas, unidades locais, etc.

Para que não surjam problemas atribuíveis às fontes de comunicação, são feitas as seguintes recomendações:

- que as bases apontadas anteriormente como essenciais num processo adequado de comunicação sejam consideradas e efetivadas;
- que o comunicador, em qualquer ponto da estrutura, esteja bem informado;
- tenha recebido preparo prévio profissional e institucional requeridos;
- mantenha-se atualizado nos seus afazeres;
- possua as qualidades pessoais preconizadas; especialmente as necessárias para relacionar-se bem.

3. Instrumentos usáveis em comunicação na função supervisora

O principal instrumento para a realização da supervisão é a comunicação direta, verbal, pessoal, por meio de entrevistas e reuniões. A direta, telefônica, reserva-se para casos urgentes e/ou imprevistos.

A comunicação indireta, escrita, poderá ser utilizada quando indicada, realizando-se por meio de instrumentos que variam de acordo com o nível em que são usados e são a seguir detalhados:

a. a nível central:

- resoluções;
- regulamentos;
- portarias;
- manuais de procedimentos;
- normas;
- planos, programas, projetos;
- ordens de serviço;
- ofícios;
- circulares;
- memorandos;
- relatórios descritivos e/ou estatísticos;
- fichas funcionais do pessoal deste nível.

b. a nível de departamentos, divisões regionais, etc.

- programas, projetos;
- ordens de serviço;
- ofícios;
- circulares;
- memorandos;
- relatórios descritivos e/ou estatísticos;
- fichas funcionais do pessoal deste nível.

c. a nível de secções, distritos sanitários, etc.

- projetos;
- ordens de serviço;
- ofícios;
- circulares;
- memorandos;
- relatórios descritivos e/ou estatísticos;
- fichas funcionais do pessoal deste nível;

d. a nível de clínicas, unidades locais, etc.:

- circulares;
- memorandos;
- fichas funcionais do pessoal deste nível;
- fichas de registros das atividades fins e meio;
- boletins de serviço;
- relatórios estatísticos e/ou descritivos.

Se os instrumentos usáveis em supervisão não forem racionalmente planejados, suficientemente conhecidos, adequadamente preenchidos e arquivados, não cumprirão sua finalidade que é a de possibilitarem a boa comunicação e o fornecimento de material para as organizações e indivíduos responsáveis pelas ações decisórias; daí se recomendar que estas

qualidades sejam regulamentadas e observadas.

4. Canais por onde se veícula a comunicação na função Supervisora

Quando a comunicação se fizer diretamente, o canal é o entendimento verbal falado; as disposições legais que o possibilitem devem estar previstas e regulamentadas nas normas de serviço.

Para a transmissão do incentivo, orientação e ajuda pessoais, várias técnicas e canais podem ser usados, desde a entrevista, em que se faz uma exposição explicativa, uma demonstração, um levantamento de situação, uma análise de problemas, uma avaliação de produção, etc., até à discussão de grupo para solução de problemas e a reunião, em que as mesmas atividades referidas acima podem ser realizadas para se atingir um grupo maior ou ainda para se expor o resultado da supervisão.

Quando o entendimento for indireto, por comunicação escrita, esta deve fluir através dos canais competentes, obedecendo a linha de comunicação legal nos vários escalões da estrutura.

Se se usarem canais não indicados ou forem usados inadequadamente, a comunicação corre o risco de ser bloqueada, mal interpretada ou desvirtuada.

Tanto na utilização dos instrumentos, como no uso dos canais competentes, deve-se ter sempre em mente o receptor para quem a mensagem é enviada. Não é demais enfatizar que a informação é completada ao nível do intelecto do receptor e, assim sendo devem-se observar algumas recomendações:

— considerar os princípios do processo ensino/aprendizagem especialmente os que se referem a:

— que a aprendizagem é um processo individualizado, portanto, pode haver diferenças de percepção;

— que o educando deve estar motivado, do contrário seu desinteresse pode

torná-lo desatento e não haver captação das mensagens;

— que o ensino deve ser integrador e tender para o perfeito, de modo a evitar e ajustar interpretações errôneas e, conseqüentemente, informações incorretas que geram execuções indevidas e frustrações;

— que todos podem aprender, portanto, a mensagem deve atingir a todos; se "algum discípulo não aprendeu, é que o mestre não soube ensinar". As técnicas de transmissão devem ser adaptadas à capacidade de aprendizagem dos receptores.

5. Fluxos da comunicação na função supervisora

Se se considerar a comunicação um processo em que os dois extremos podem ser fontes de emissão de dados, o fluxo dos informes terá sempre duas direções:

— no relacionamento interpessoal num mesmo nível seria um fluxo horizontal, de ida e volta de informes ou \longrightarrow

ou \longleftarrow , e o que se verifica por exemplo entre as seções de um mesmo departamento, num grupo de trabalho, etc.

— no relacionamento entre níveis diferentes, o fluxo seria em linha vertical, descendente e/ou ascendente, como se dá entre os órgãos centrais normativos de supervisão e os órgãos regionais e locais executivos.

Ambos, o relacionamento horizontal e o vertical, devem estar também previstos e regulamentados nas normas de serviço. É de se salientar que, na comunicação em linha vertical, nenhum nível deve ser abstraído no fluxo de informes, do contrário, a comunicação poderá ser invalidada, ou pelo menos impugnada, podendo haver, também, em decorrência do fato, obstáculos nas demarches para solução de problemas ou efetivação de medidas necessárias à execução do trabalho.