

## SUPERVISÃO \*

Circe de Melo Ribeiro \*\*

### Conceito e Propósito

Que é supervisão ? Que importância tem no processo administrativo ? Talvez a maioria dos problemas de direção de programas de saúde estejam radicados na pouca preocupação em esclarecer estas perguntas. Claro está que processos e técnicas adequadas não podem surgir de uma função não identificada precisamente, a qual por sua vez, tem tremenda importância na direção e controle das atividades de saúde.

Na enfermagem tem-se confundido supervisão com a própria administração, com inspeção, ensino clínico, processo de assessoria e avaliação. Supervisão é uma função de todo o pessoal que dirige o trabalho de um grupo para lograr um fim, é parte do processo administrativo que utiliza técnicas ou processos de ensino clínico, inspeção, avaliação e orientação (assessoria). É uma técnica de controle, um princípio de coordenação e um efeito da organização. É, enfim, uma função de planejamento contínuo cujo propósito é melhorar a produção e promover o bem estar do pessoal. Seu principal interesse é o pessoal.

Na enfermagem, embora supervisão se centralize no pessoal, sua meta é a atenção ao paciente; é melhorar a qualidade do cuidado através da melhoria da qualificação do pessoal que o executa e das condições de trabalho. Se assim entendermos a supervisão, poderemos situá-la melhor, seja para considerá-la como função de um tipo pessoal que ocupa cargo de supervisão, seja para considerá-la como função inerente a todo o quadro de dirigentes de enfermagem.

O termo ou o "cargo de supervisora" nem sempre é bem aceito e compreendido pelas enfermeiras. Em muitos hospitais americanos o cargo está sendo suprimido, passando as funções às assistentes, como aconteceu em um hospital de reabilitação de 80 leitos, com 45 enfermeiras. O cargo foi suprimido, e a supervi

---

\* Aula ministrada no curso de Organização e Administração de enfermagem, promovido pela OPAS/OMS, Zonas IV (México), 1969.

\*\* Docente de Administração aplicada à Enfermagem.

são foi incorporada à chefia do departamento de enfermagem e corpo de assistentes. A cada enfermeira passou a corresponder um grupo de 8 pacientes, em cada um dos três turnos. A satisfação em serviço e o grau de responsabilidade aumentaram muito, bem como a atenção aos pacientes. Alguns hospitais estão criando cargos e funções de enfermeiros técnicos especializados, responsáveis pelo desenvolvimento da enfermagem na área correspondente, ao mesmo tempo descentralizando as funções administrativas dando às enfermeiras-chefes maiores responsabilidades no controle de sua equipe de trabalho.

Uma investigação comparando o hospital acima citado com um hospital geral mostrou que, neste último, as enfermeiras chefes e as demais enfermeiras tinham queixas contra o sistema de supervisão que não as estimulava a prestar serviços além dos da rotina.

Na realidade, a falta de compreensão do que é "supervisão" e do seu objetivo faz com que este se converta em controle de frequência do pessoal, rodízios elaborados em bases pessoais e controle de equipamentos danificados, sem nenhuma atividade de assessoria para superação do pessoal, chegando, às vezes, ao controle direto dos cuidados, função que corresponde à enfermeira chefe, da unidade.

A supervisão para alcançar seu fim, deve submeter-se a um processo de planejamento, como todo o processo administrativo, porém, é necessário que se dê ênfase à necessidade de definir seus objetivos, considerando o universo da organização onde a supervisão vai ser desenvolvida.

### Fundamentos da Supervisão (1)

Já dissemos que na supervisão se utilizam as técnicas e os processos de ensino, inspeção, avaliação e assessoria. Vamos agora tentar enumerar os princípios e os fatores que se aplicam no processo de supervisão.

#### A) - Princípios de ensino e avaliação (\*)

---

(\*) Adaptado de PERRODIN, C.M. - Supervision de los Servicios Ed. Interamericana, 1965 pp. 15-19 e 189-193.

- 1 - O pessoal deve ser orientado em todas as atividades que vai desempenhar em sua própria situação de trabalho. A iniciativa do pessoal é básica para a idealização e o desenvolvimento de novos métodos de trabalho. A avaliação deve ser planejada e contínua. Como processo planejado deve ser revisto periodicamente.
- 2 - As diferenças individuais devem ser reconhecidas em todo o processo de ensino.
- 3 - Os dados ou informações mais importantes para a aprendizagem devem ser repetidos e praticados tanto quanto for necesário para sua integração à ação.
- 4 - Quem ensina deve ter conhecimento profundo dos objetivos do que ensina, e dos métodos adequados para alcançar os resultados desejados.
- 5 - A auto disciplina, baseada no interesse, atenção e ânsia de saber é mais importante que a disciplina imposta.
- 6 - Os princípios das ciências básicas devem estar presentes em todo o processo de ensino.
- 7 - A avaliação deve basear-se em critérios padronizados e deve ser objetiva.
- 8 - A avaliação é tanto mais eficiente quanto maior for a participação dos avaliados.
- 9 - A avaliação pessoal deve ser feita por quem está em contato direto com o mesmo.
- 10 - A avaliação deve levar em conta a curva normal da aprendizagem.
- 11 - O pessoal recebe favoravelmente a avaliação construtiva sempre que precisa de orientação e assessoramento. Por outro lado, desagradam-lhes as listas intermediárias de faltas acumuladas durante vários meses.
- 12 - A boa avaliação baseia-se nas exigências do trabalho. O progresso do pessoal deve ser anotado semanalmente, ou diáriamente para que dêste modo a avaliação não seja subjetiva, imprevista e sem relação com os fatos.
- 13 - A boa avaliação tem valor educativo. Para alcançar êste ob

jetivo é necessário que haja intercâmbio entre os avaliados sobre seus pontos de vista.

Os relatórios de avaliação, para serem bem elaborados devem abranger o desenvolvimento integral do pessoal: conhecimento, atitudes, apreciações e destrezas. Frequentemente a avaliação do pessoal deixa transparecer a falta de preparação da pessoa que a realiza. Como resultado as indicações para promoção muitas vezes baseiam-se unicamente na preparação teórica.

A avaliação é um instrumento de justiça social e tem um sentido de gratificação quando dela depende a possibilidade de promoção. Independentemente do tamanho do serviço de enfermagem deve-se ter em conta que todos os funcionários podem considerar-se como estudantes, suscetíveis de melhorar, quando a instituição conta com um bom sistema de acesso para o pessoal.

Levando em consideração o que acima foi dito, de que modo poderá a chefe de Enfermagem organizar um bom sistema de avaliação ?

Não é uma tarefa simples e fácil, porém pode ser realizada quando conta com :

- 1- conhecimento prévio da situação e das necessidades;
- 2- existência de um programa para desenvolvimento dentro do serviço;
- 3- estímulo à boa vontade e aproveitamento de sua boa intenção;
- 4- esforço geral e coordenação do trabalho;
- 5- supervisão adequada e constante.

Embora não exista um sistema de avaliação válido para todas as circunstâncias, uma enfermeira chefe pode elaborar o que melhor convenha à sua unidade e dar, assim, o exemplo que será seguido nas demais unidades, e talvez em todo o serviço.

Como foi dito anteriormente, a avaliação é uma função supervisora, que deve ser executada por todos os que dirigem e lidam com pessoal, em todos os níveis. Se um avaliador falhar não é desculpa para que falhem os demais; a avaliação é a parte principal do trabalho da enfermeira chefe e de todos os cargos hierarquicamente superiores. Para que tenha bons resultados a avaliação deve guiar-se pela supervisão, da Diretoria do Serviço de Enfermagem

até a Enfermeira Chefe, e, se fôr feita em cooperação, resultará na máxima satisfação do pessoal.

### Fundamentos da Orientação \*

A orientação é parte do processo da supervisão planejada e, uma vez reconhecida a necessidade de orientação de pessoal no serviço de enfermagem, torna-se evidente que deve ser organizada devidamente. Convém recordar os processos orientadores que foram úteis na indústria, no comércio e na educação, para utilizá-los em um plano próprio, no qual sejam utilizados os que possam ter valor no trato com o pessoal de enfermagem. São os processos seguintes:

- 1 - Preparar e obter uma avaliação funcional das qualificações e potencialidades do pessoal, comparando-as aos requisitos exigidos no emprego;
- 2 - Estabelecer sistema de orientação que servirá não só no momento de empregar o pessoal, como também, de imediato para ajudá-lo. Este sistema inclui:
  - a) - dar ao empregado cópia do plano de orientação;
  - b) - proporcionar ao empregado acesso ao manual de técnicas;
  - c) - manter boletins de informação que deverão ser renovados uma vez por semana;
  - d) - ter uma biblioteca para uso pessoal;
  - e) - estimular o pessoal profissional para que dê assistência ao pessoal não profissional, sempre que houver necessidade.
- 3 - Estudar a pessoa como indivíduo:
  - a) - observar suas atitudes características;
  - b) - observar e anotar sua aplicação ao trabalho;
  - c) - observar as reações dos demais ante o empregado;
  - d) - julgar sua potencialidade, tendências a ter ou a criar problemas, bem como suas aspirações;

---

\* Adaptado de: PERRODIN, C. M. - Supervision de los servicios de enfermarías. ED. Interamericana SA. 1965, p. 54-55.

4 - Ajudar o pessoal no planejamento de programas de ação para êles próprios:

- a) - conversar com êles durante o trabalho, na unidade durante entrevista e nas reuniões em grupo;
- b) - ajudá-los a dominar seus pontos fracos;
- c) - ajudá-los para que tenham satisfação no próprio trabalho;

5 - Proporcionar serviço de aconselhamento:

- a) - entrevistar regularmente o pessoal, individualmente;
- b) - interpretar para o pessoal de todos os níveis a necessidade de "estar consciente da orientação";
- c) - manifestar interesse pela família do empregado e por todos os membros da comunidade em que convive, procurar conhecê-los;

6 - Distribuir o pessoal em lugares em que possam desenvolver-se e produzir:

- a) - interessar-se por suas preferências quando demonstrar capacidade para as mesmas;
- b) - conhecer as enfermeiras-chefes que demonstram interesse pelo pessoal e colocar sob sua responsabilidade o pessoal novo ou que cause problemas, dar-lhe instruções que possam ser úteis para melhoria do pessoal;
- c) - quando houver necessidade de mudanças, fazê-las de forma a que não desprestigie as pessoas afetadas.

7 - Continuar a vigilância do pessoal para assegurar seu interesse no trabalho e seu progresso:

- a) - ver e falar com o pessoal durante o serviço, conhecer seus nomes, escutá-los e interessar-se pelo que dizem;
- b) - durante as rondas, para comprovar a qualidade do serviço, trabalhar com o pessoal que o está executando: assim poderá verificar suas atitudes, grau de percepção e características individuais (dados importantes para os relatórios de avaliação);
- c) - observar, cumulativamente, a atuação do pessoal. Frequentemente reincidem em erros, que, de outra maneira não seriam evidentes;
- d) - não discutir os problemas de um empregado com seus companheiros.

8 - Procurar o apóio e interesse da família e da comunidade:

- a) - conhecer as atividades do pessoal na comunidade e inte  
ressar-se por seus familiares;
- b) - quando um empregado trabalha bem ou é promovido, co  
municar o fato ao jornal local, para que seja publicada a  
notícia, acompanhada do seu retrato;
- c) - interpretar a contribuição de todo pessoal da enferma  
gem para a comunidade, usando o mural do local de tra  
balho;

9 - Investigação

- a) - estudar os problemas do pessoal, arquivar os dados sig  
nificativos e elaborar um guia para resolver problemas  
semelhantes futuros;
- b) - ler e estudar constantemente os progressos obtidos na  
orientação em outros campos alheios à enfermagem, e  
transferir seus valores para esta profissão.

A orientação é um trabalho preventivo e terapêutico, porém seu principal interesse é o desenvolvimento do pessoal (atividades criativas). Para que seja eficiente deve ser planejada não só para pessoal auxiliar e estudantes, mas, para todos os níveis de pessoal, inclusive para a própria direção do serviço. Não é verdade que uma diretora de enfermagem, sem conselheiras, é como o capitão de um barco sem remos e sem tripulação? Embora se deseje que a orientação parta da diretora do Serviço, suas assessoras devem estar também preparadas para orientar o pessoal subordinado.

QUALIDADES DAS SUPERVISORAS

A enfermeira que assume a responsabilidade de supervi  
sionar o pessoal deve:

- ser uma pessoa que acredita sinceramente na importância da  
educação (relacionada com a enfermagem), e que tenha consci  
ência das leis do ensino;
- ser uma exploradora do pensamento e uma analista;
- ser uma pessoa de ação;
- ser cordial, ver em cada companheiro de trabalho uma persona  
lidade digna de compreensão, reconhecendo suas aspirações in  
dividuais;
- ser uma estudante de ciências humanas, que observa e tenta  
compreender os processos sociais;
- ser uma pessoa que aceita desafios mas nunca se deixa vencer;
- ser dinâmica, capaz de enfrentar o futuro com coragem, com  
fôrça suficiente para influenciar os demais; poderá desanimar  
em certas ocasiões, porém nunca deverá dar mostras disto.

- ser uma inspiração para quem com ela trabalha;
- ser sensível às novas idéias;
- saber observar as necessidades humanas e procurar satisfazê-las;
- saber constantemente reconhecer a validade de experiência, desenvolver planos, técnicas e idéias novas e compartilhá-las com seus colegas de trabalho;
- saber o que é responsabilidade e a maneira de assumi-la;
- ter consciência do valor do tempo alheio e saber empregar o tempo do pessoal judiciosamente;
- ser flexível, adaptável e aceitar mudanças sugeridas quando necessário;
- ter sentido de humor: não rir dos outros, mas sim com os outros;
- ser sincera no trato.

Além destas qualidades pessoais, deve a supercisorater conhecimento específico de enfermagem e administração, isto é, conhecimento e experiência clínica da especialidade e conhecimento dos pacientes. Deve ainda ter capacidade para:

- reconhecer a existência dos problemas, classificá-los e desenvolver fórmulas e métodos para solucioná-los; conseguir que o pessoal participe da tarefa de identificá-los, diminuir-lhes a intensidade e solucioná-los;
- elaborar programas de ação a curto e a longo prazo;
- coletar dados, avaliando os programas realizados; levando em consideração os problemas solucionados e os pendentes;
- manter o pessoal informado dos progressos conseguidos.

## Resultados de uma boa supervisão de enfermagem

### Quanto aos pacientes

- bem estar dos pacientes durante a após os cuidados de enfermagem
- boas relações com o pessoal
- cooperação com o pessoal
- expressões verbais ou escritas favoráveis aos cuidados recebidos
- queixas pouco frequentes
- comentários favoráveis com os visitantes, a respeito da atenção que é dada aos pacientes na instituição
- empenho em apresentar o pessoal a seus visitantes



- os pacientes e suas amizades procuram o mesmo hospital em casos de necessidade.

#### Quanto ao pessoal

- moral elevado
- auto-confiança
- satisfação e entusiasmo no trabalho
- integração na equipe
- processo e desenvolvimento
- permanência no emprêgo
- desejo de assumir a responsabilidade

#### Quanto à administração

- programação adequada (realidade)
- maior economia
- cumprimento das metas e objetivos
- aspirações mais elevadas
- prestígio.

#### Quanto à comunidade

- reconhecimento do trabalho realizado
- orgulho pelos serviços de que dispõe
- apôio e ajuda sempre que necessário.

#### Planejamento da supervisão

Todos os princípios de supervisão e planejamento aplicam-se aos programas de supervisão. Os planos e programas devem ser escritos para facilitar tanto a execução como a avaliação do trabalho. Nenhum dirigente pode produzir bastante em seu trabalho, a menos que tenha uma idéia clara do que deve fazer no dia, na semana, no mês ou no ano seguinte, isto é, que estabeleça um plano de ação.

O futuro pode ser planejado a curto prazo, quando as datas são precisas. Os planos podem conter informações quanto a: o

que, como, para quem, quando e onde. Outras atividades são planejadas a médio ou longo prazo e o plano deve definir apenas o que e quando. À medida que se aproxima do tempo programado, quando os dados já podem ser mais precisos, o plano será então completado.

Exemplo de esquema de um plano

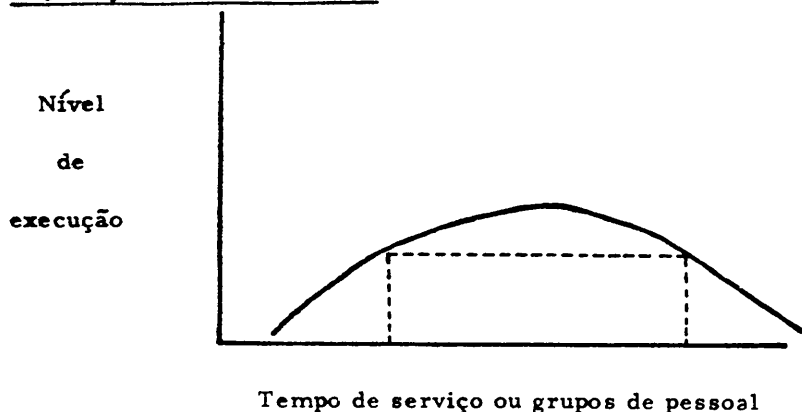
Trabalho ou Atividade	Como ?	Quem ?	Quando ?	Onde ?
1.				
2.				
3.				

Trabalho	Janeiro	Fevereiro	Março etc...
1-			
2.			
3.			

Um plano para ronda de supervisão (cronograma anexo) pode tornar mais evidente a necessidade de utilizar o planejamento no trabalho de supervisionar as atividades de enfermagem em um hospital.

A forma gráfica de apresentar os planos gerais de supervisão é a mais recomendável, pois, permite uma visão geral de todo trabalho. Além disto, devem ser preparados programas específicos por atividade e por períodos ou frequência.

### Explicação da Curva Normal



Cada indivíduo ao começar um trabalho, se receber a orientação e treinamento adequados, alcançará, dentro de um curto período de dois a três meses, pleno rendimento na execução de suas funções. Permanecerá neste nível por algum tempo porém, com tendências à deterioração, se não receber orientação, educação contínua e estímulo necessários.

Quando a avaliação só é feita de tempos em tempos, de forma descontínua a pessoa cuja atuação foi considerada deficiente poderá ficar frustrada, porque julgava que seu trabalho fôsse aceitável. A tendência para a deterioração, neste caso, é maior.

Esta forma de fazer avaliação não contínua, além de injusta, não atende ao objetivo da supervisão que é a melhoria da qualidade de serviço e do desenvolvimento do pessoal.

A curva também deve ser interpretada em termos de grupos de pessoal e nível de execução. Há sempre um grupo novo que está se desenvolvendo, um grupo mais antigo que alcançou rendimento pleno no serviço e um terceiro grupo que se deteriora ou envelhece. Há necessidade de considerar em que grupo se situa o avaliado, para que a avaliação seja justa e para determinar suas necessidades de orientação ou educação contínua.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

DERSAL, W. R. Van - Supervision del personal de las oficinas publicas Y empresas. Mexico, Hispano-Americana, 1963.

PERRODIN, C. M. - Supervisión de los services de enfermería. México, Interamericana, 1965.

RIBEIRO, C. M. - Supervisão. <u>Rev. da Esc. de Enf. da</u> <u>USP, 5(2):88-100, set .</u> 1971.
---

CRONOGRAMA - PLANO DE SUPERVISÃO

(Unidades de Enfermagem X e Y)

Semana	2ª feira	3ª feira	4ª feira	5ª feira	6ª feira	Sábado
10/3	<p>Reunião com a Diretora do Serviço de Enfermagem.</p> <p>Supervisão de assistência prestada aos pacientes.</p> <p>Participação no programa de Educação em serviço para auxiliares de Enfermagem.</p>	<p>Verificação de passagem de plantão, controle de medicamento e material, pacotes de curativos, etc. Unidade X</p> <p>Alimentação dos pacientes.</p>	<p>Reunião com a chefia médica das Unidades.</p> <p>Visita aos pacientes com um grupo médico da Unidade Y.</p> <p>Observação e orientação de estudos de enfermagem.</p> <p>Verificação de anotação de enfermagem no P.M.</p>	<p>Verificação de passagem de plantão, controle de medicamento, material, pacote de curativo, etc. Unidade Y</p> <p>Alimentação dos pacientes.</p>	<p>Reunião com a Diretora do Serviço de Enfermagem.</p> <p>Verificação de esterilização, desinfecção de material, ordem, limpeza.</p> <p>Verificação de aspiração de hidratação de pacientes.</p>	<p>Verificação de passagem de plantão.</p> <p>Orientação do pessoal que substitui as folgas.</p> <p>Reunião com chefes do Departamento e Direção do Hospital.</p>
17/3	<p>I D E M</p>	<p>Verificação da passagem de Plantão na Unidade X.</p> <p>Verificação de preparo e reposição de material das Unidades.</p>	<p>I D E M</p>	<p>I D E M</p>	<p>Supervisão de assistência prestada aos pacientes: verificação dos planos e de sua execução.</p> <p>Reunião com a enfermeira chefe para discutir plano de avaliação.</p>	<p>Contrôle de tóxicos e receitas.</p> <p>Ronda Geral.</p>
24/3	<p>I D E M</p> <p>Verificação das necessidades de material nas Unidades.*</p>	<p>Verificação da passagem de plantão, controle de medicamento e material, pacote de curativos, etc. Unidade X.</p> <p>Alimentação dos pacientes.</p>	<p>I D E M</p>	<p>I D E M</p> <p>Reunião técnico- Administrativa de enfermagem (apresentação e discussão de planos de cuidados).**</p>	<p>Reunião com a Diretora do Serviço de Enfermagem.</p> <p>Verificação da esterilização, desinfecção de material, ordem e limpeza.</p> <p>Verificação de aspiração e hidratação de pacientes.</p>	<p>Responsável por todo o hospital: administração e supervisão geral.</p>

\* Trimestral

\*\* Mensal, com enfermeiras-chefes das Unidades X e Y