

# OPINIÃO E CONHECIMENTO DO ENFERMEIRO SUPERVISOR SOBRE SUA ATIVIDADE

## HEAD NURSES' OPINION AND KNOWLEDGE ABOUT THEIR ACTIVITIES

## OPINIÓN Y CONOCIMIENTO DEL ENFERMERO SUPERVISOR DE SUS TAREAS

Jairo Aparecido Ayres<sup>1</sup>  
Heloisa Wey Berti<sup>1</sup>  
Wilza Carla Spiri<sup>1</sup>

### RESUMO

Considerando a supervisão da assistência de enfermagem como um processo no qual o enfermeiro assume responsabilidades de promover a educação continuada com base em orientações, os autores estabeleceram como objetivo deste estudo a identificação do conhecimento que o enfermeiro supervisor tem sobre sua atividade. Utilizou-se o método exploratório-descritivo, com análise quantitativa dos dados, mediante aplicação de questionários. Os resultados apontaram o exercício da função de supervisão como estratégia de treinamento de enfermeiros recém-admitidos. Foi possível identificar o desempenho de um papel que mais se aproxima da função de controle e o entendimento de que o principal objetivo da supervisão é a qualidade da assistência. Os problemas enfrentados são, em grande parte, solucionados pelo próprio supervisor. As evidências aqui encontradas constituem diagnóstico situacional do exercício da supervisão, o qual deverá ser utilizado no planejamento estratégico de um programa de capacitação de enfermeiros para o desempenho dessa função.

**Palavras-chave:** Enfermagem; Cuidados de Enfermagem; Supervisão de Enfermagem; Educação Continuada em Enfermagem; Competência Profissional

### ABSTRACT

Considering nursing supervision assistance as a process in which the nurse is responsible for promoting continuing education, based on previous orientation, the authors established as the aim of this study, the identification of the amount of knowledge that nurse supervisors have about their activity. To carry out this investigation, the method chosen for evaluation was quantitative and descriptive, obtained through surveys. Results pointed out that practice of supervision is an effective training strategy for recently hired nurses. It was possible to identify that the functions of supervision have similarities to control functions and that the main goal of it is to assure quality in health care. The problems faced during supervision, are in the majority of cases, solved by the supervisor himself. Evidence found in this study led to a situational diagnosis of the practice of supervision and it should be used as strategic planning for qualifying nursing programs designed for this function.

**Key words:** Nursing; Nursing Care; Nursing, Supervisory; Education, Nursing, Continuing; Professional Competence

### RESUMEN

Los autores establecieron como objeto de este estudio constatar el conocimiento del enfermero supervisor acerca de sus tareas, teniendo en cuenta que la supervisión de la asistencia de enfermería es un proceso en el cual el enfermero asume la responsabilidad de promover la educación continuada, siguiendo orientaciones. Se utilizó el método exploratorio descriptivo, con análisis cuantitativo de datos, mediante aplicación de cuestionarios. Los resultados muestran el ejercicio de la función de supervisión como estrategia de capacitación de enfermeros recién contratados. Se identificó que se desempeña un rol que se acerca más a la función de control y el entendimiento de que el principal objetivo de la supervisión es la calidad de la asistencia. Los problemas enfrentados, en gran parte, los soluciona el propio supervisor. Las evidencias aquí encontradas constituyen un diagnóstico situacional del ejercicio de supervisión, que deberá utilizarse en la planificación estratégica de un programa de capacitación de enfermeros para desempeñar tal función.

**Palabras clave:** Enfermería; Atención de Enfermería; Supervisión de Enfermería; Educación Continua en Enfermería; Competencia Profesional

<sup>1</sup> Enfermeiros. Professores Assistentes Doutores. Departamento de Enfermagem da Faculdade de Medicina de Botucatu – UNESP, São Paulo, Brasil.  
Endereço para correspondência – Distrito de Rubião Júnior, S/N – CEP 18618970  
E-mail: ayres@fmb.unesp.br

## INTRODUÇÃO

O termo “supervisor” tem sua origem na palavra inglesa *supervise*, que significa vigiar, superintender, fiscalizar, dirigir, tornando, assim, a supervisão um termo impregnado de autoridade e poder. De fato, a supervisão, vista de maneira tradicional, enfatiza o controle no aspecto da fiscalização do trabalho, punição e registro das falhas.<sup>1</sup>

Com a evolução das sociedades no contexto sociopolítico, incluindo a globalização, a ampliação de horizontes de trabalho e a crescente tecnologia, os conceitos de supervisão foram se modificando, abrangendo, atualmente, estratégias de motivação, de desenvolvimento de pessoal e educação, ou seja, é desejável que a supervisão se configure como medida educativa em lugar de punitiva, como o foi no passado. Essa nova forma de pensar as relações pessoais no trabalho deve incorporar um novo modelo que capacite profissionais para percepções mais abrangentes, dinâmicas, complementares e integradas.<sup>2</sup>

A supervisão deve ser entendida como ação inserida no processo assistencial e de produção administrativa da enfermagem, e, como tal, apresenta produtos técnico-assistenciais.<sup>3</sup> Nesse contexto, a função de supervisão evidencia a importância das características pessoais do supervisor e as formas que ele utiliza para interagir com o grupo supervisionado. Assim, o supervisor, centrado nas pessoas e no relacionamento humano, gera motivação e promove o desenvolvimento do grupo.<sup>1</sup>

Com esse conceito, a supervisão deve ser realizada empregando um método de ensino, processo que faz parte da arte de administrar, sendo um elemento essencial na execução da liderança administrativa. Entendemos, portanto, que a supervisão pode ser definida como um processo educacional no qual uma pessoa, possuidora de um conjunto de conhecimentos e práticas, assume a responsabilidade de promover a educação continuada com base em orientação.<sup>4</sup>

Na enfermagem, a supervisão tem papel fundamental no gerenciamento da assistência, e o enfermeiro, como líder de sua equipe, deve exercê-la continuamente, propiciando a melhoria da qualidade da assistência.

A supervisão, quando sistematizada, deve ser compreendida como um processo que envolve planejamento, execução e avaliação das atividades realizadas, por meio da utilização de técnicas e instrumentos que visem aferir eficiência, eficácia e efetividade, proporcionando o desenvolvimento da capacidade individual, grupal e de relacionamento interpessoal da equipe de enfermagem, além da melhoria da qualidade do cuidado.<sup>5</sup>

Em um inquérito sobre o tema supervisão com 83 enfermeiras de 9 hospitais da Bahia, verificou-se a predominância (96,39%) do padrão de supervisão não sistematizado.<sup>5</sup> Foram apontados como fatores limitantes do exercício da supervisão: falta de autonomia profissional (80,7%); interferência político-partidária e ingerência administrativa (71,1%); deficiência de recursos humanos quantitativa (67,5%); deficiência de recursos materiais e ambiente físico inadequado (63,9%); baixa

remuneração (55,4%); relações interpessoais insatisfatórias (54,2%); e insatisfação das enfermeiras com o trabalho que realizam (57,8%).

Embora a supervisão da assistência de enfermagem sempre tenha sido considerada uma atividade exclusiva do enfermeiro, nem sempre o papel do enfermeiro supervisor foi delineado com clareza. Os critérios para um planejamento do processo de supervisão, em geral, não são estabelecidos pelos enfermeiros supervisores, mas por instâncias superiores que priorizam atividades de controle de pessoal, de material e de cumprimento de normas e rotinas predeterminadas.

Tendo em vista essas considerações e com base em nossa atuação como enfermeiros há mais de vinte anos na área hospitalar e na docência, nos inquietamos diante de variadas e inúmeras situações nas quais observamos e convivemos com problemas decorrentes do exercício inadequado da função de supervisão. Isso nos motivou a desenvolver este estudo, cuja finalidade é subsidiar programas de capacitação de enfermeiros para o desenvolvimento da atividade de supervisão.

## OBJETIVOS

### Objetivo geral

- Identificar o conhecimento que o enfermeiro tem sobre sua atividade de supervisão em um hospital universitário.

### Objetivos específicos

- Caracterizar os enfermeiros que fazem supervisão da assistência de enfermagem quanto ao sexo, idade, tempo de serviço na instituição e formação complementar.
- Verificar percepções sobre objetivos da supervisão e características do supervisor.
- Conhecer os problemas mais enfrentados pelos supervisores, suas dificuldades e principais modos de resolução dos eventos adversos.

## MÉTODO

Trata-se de um estudo exploratório-descritivo com análise quantitativa dos dados.

### Local do estudo

Este estudo foi realizado nas Seções Técnicas de Enfermagem de um Hospital Universitário, por serem unidades onde se desenvolvem ações de supervisão. Compreendem unidades de internação de atenção ao adulto, à criança e à mulher e unidades de tratamento especializado.

### População

Foi constituída por 27 enfermeiros que atuam na supervisão. Foram excluídos os profissionais que, no período da coleta de dados, estavam de licença médica, licença-prêmio, férias ou se recusaram a participar do estudo.

### Procedimento de coleta dos dados

Foi utilizado como instrumento de coleta de dados um questionário, que constou de informações referentes à caracterização da população estudada (sexo, idade, tempo

na função e formação complementar), além de questões abertas e fechadas que abrangeram dados sobre o exercício da supervisão.

Os questionários foram entregues individualmente pelos pesquisadores aos profissionais, que receberam informações sobre o assunto, objetivos, dinâmica e garantia do anonimato.

#### **Análise de dados**

Os dados foram analisados quantitativamente, considerando-se a estatística descritiva em números absolutos e percentuais de acordo com as respostas obtidas.

#### **Procedimentos éticos**

A coleta de dados foi realizada após a aprovação do projeto pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Instituição (Ofício nº 978/02).

O estudo atendeu às recomendações da Resolução CNS nº 196/96.

### **RESULTADOS**

Participaram deste estudo 100% dos enfermeiros supervisores, ou seja, 27 enfermeiros.

A Tabela 1 apresenta a distribuição dos enfermeiros supervisores segundo a faixa etária.

**TABELA 1 – DISTRIBUIÇÃO DOS ENFERMEIROS SUPERVISORES SEGUNDO A FAIXA ETÁRIA. BOTUCATU, 2005**

Faixa etária	Nº	%
20 – 25	3	11
26 – 30	5	18,4
31 – 35	4	14,3
36 – 40	4	14,3
41 – 45	7	27
46 – 50	2	7,5
51 – 56	2	7,5
Total	27	100,0

Dos 27 enfermeiros que exercem a função de supervisão no hospital estudado, 25 (92,5%) eram do sexo feminino e apenas 2 (7,5%) do sexo masculino e se encontravam na faixa etária entre 20 e 56 anos de idade, conforme a Tabela 1. Por ocasião da coleta de dados deste estudo, o número total de enfermeiros nessas unidades era 67, sendo 65 do sexo feminino e 2 do sexo masculino, portanto, os do sexo masculino estavam desempenhando a função de supervisão.

Verificamos que 13 enfermeiros (49,2%) estavam fixos na função de supervisão em algumas das unidades de internação e em serviços especializados tais como: Hemodiálise, UTI, Centro Cirúrgico e Centro Obstétrico. Os demais, em número de 14 (51,8%) estavam escalados em rodízio para a supervisão de todos os outros setores do hospital, em diferentes turnos de trabalho.

**TABELA 2 – DISTRIBUIÇÃO DOS SUPERVISORES SEGUNDO TEMPO DE TRABALHO NA INSTITUIÇÃO. BOTUCATU, 2005**

Faixa etária	Nº	%
< 1	2	7,5
1 – 2	6	22,2
2 – 4	4	14,8
4 – 6	1	3,7
6 – 8	1	3,7
8 – 10	1	3,7
10 – 12	2	7,5
12 – 14	4	14,8
14 – 16	3	11
16 – 18	1	3,7
≥ 18	2	7,5
Total	27	100,0

Em relação aos dados referentes ao tempo de atuação na instituição, conforme descrito na Tabela 2, o estudo mostrou a existência de enfermeiros recém-admitidos, com menos de 1 ano e também aqueles que se encontravam trabalhando há mais de 18 anos. Destaque-se que 8 enfermeiros (29,7%) tinham menos tempo de atuação na instituição exercendo a função de supervisão. Verificamos que a função de supervisor é bastante exercida por enfermeiros novatos cujo “treinamento” e orientações ficam sob a responsabilidade dos supervisores com mais tempo na instituição.

Observamos, ainda, que a supervisão tem sido utilizada, também, como parte do processo de treinamento em serviço e de adaptação do recém-contratado, fato confirmado por 66,6% dos enfermeiros entrevistados. O profissional inicia-se e desenvolve-se nessa atividade de supervisão sem um programa de treinamento sistemático e específico, mas de maneira informal. Assim, os supervisores com mais tempo na função atuam como mediadores do processo de aprendizagem e adaptação. Isso é feito escalando-se o enfermeiro recém-admitido para o acompanhamento do supervisor, em toda a jornada de trabalho, durante certo período, que pode variar de 15 a 30 dias.

Quando indagamos sobre o conceito de supervisão de enfermagem, cujos resultados constam do Gráfico 1, verificamos que o conceito de processo educativo atribuído à supervisão está incorporado nesse grupo, no qual 59,2% dos enfermeiros afirmaram que a supervisão deve permear o trabalho como um processo educativo.

Outro conceito que foi apontado por 44,4% dos enfermeiros foi o da função de supervisão como processo do gerenciamento da assistência.

**GRÁFICO 1 – DADOS REFERENTES AO CONCEITO DE SUPERVISÃO**

FAIXA ETÁRIA	Nº	%
20 - 25	3	11
26 - 30	5	18,4
31 - 35	4	14,3
36 - 40	4	14,3
41 - 45	7	27
46 - 50	2	7,5
51 - 56	2	7,5

Dos enfermeiros participantes desta pesquisa, 33% têm a supervisão como processo que proporciona o relacionamento pessoal no ambiente de trabalho. Outros 22,2% têm o conceito pautado no poder de decisão e na autonomia, e acrescentam, ainda, a expressão “apagar incêndio”, metáfora usada para conceituar supervisão. Dos respondentes, 3,7% referiram ser um processo de motivação para o trabalho.

Os dados referentes à continuidade dos estudos dos enfermeiros supervisores após a graduação em enfermagem são apresentados na Tabela 3.

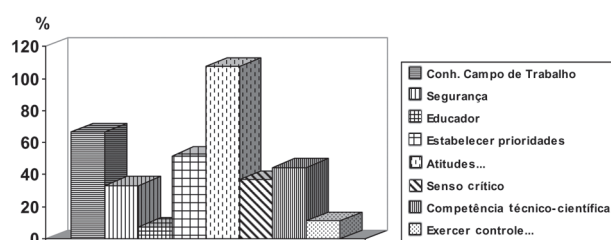
**TABELA 3 – DISTRIBUIÇÃO DOS ENFERMEIROS SUPERVISORES SEGUNDO OS CURSOS FREQUENTADOS APÓS A GRADUAÇÃO EM ENFERMAGEM. BOTUCATU, 2005**

Cursos Frequentados	Nº	%
Extensão	6	22,5
Especialização	16	59,2
Mestrado	1	3,7
Doutorado	0	0
Não frequentou	3	11,1
Total	27	100

Os dados desta tabela sugerem que os enfermeiros têm procurado dar continuidade à sua formação, prioritariamente, em cursos de especialização. Isso pode ser explicado pela maior oferta desses cursos, o que facilita a acessibilidade.

Dos entrevistados, 70% referiram que não foram preparados especificamente para a função de supervisão, tanto nos cursos de graduação quanto na instituição em que se encontram exercendo essa função. Aproximadamente 30% dos profissionais mencionaram abordagem do tema na graduação e algum treinamento por parte da instituição. Apesar disso, 74% dos enfermeiros declararam que se sentem seguros em exercer essa atividade, acrescentando, ainda, que esse tipo de atividade funciona como um reconhecimento do campo de trabalho, configurando-se mesmo como um treinamento em serviço.

Quanto às características de um supervisor, as respostas dos entrevistados são representadas no Gráfico 2.

**GRÁFICO 2 – DADOS REFERENTES AS CARACTERÍSTICAS DO SUPERVISOR**

Outro ponto que merece destaque foi o conhecimento do campo de trabalho apontado por 66,6% como importante para o bom desempenho. A segurança foi apontada por 33,3% dos enfermeiros e o papel de educador apenas por 7,5%. No entanto, um número considerável de enfermeiros (51,8%) declarou a necessidade de saber formular critérios para o estabelecimento de prioridades e de possuir características de liderança.

A Tabela 4 traz os objetivos da supervisão de acordo com os entrevistados.

**TABELA 4 – DISTRIBUIÇÃO DOS ENFERMEIROS SUPERVISORES SEGUNDO O QUE CONSIDERAM SER OBJETIVOS DA SUPERVISÃO EM ENFERMAGEM BOTUCATU. 2005**

Objetivos da supervisão	Nº	%
Qualidade da assistência	25	92,5
Trabalho em equipe	25	92,5
Gerenciamento da assistência	7	26,0
Não responderam	3	11,1
Total	60	222,1

\* Respostas múltiplas

Por esses dados denota-se que a supervisão é considerada pelos enfermeiros que participaram deste estudo como uma atividade realizada em equipe que visa à qualidade da assistência.

Quanto aos tipos de problemas enfrentados, foram apontados, em respostas múltiplas, os administrativos por 85% dos supervisores, 37% indicaram problemas ligados à assistência ao doente e 33,5% apontaram problemas de naturezas diversas.

Quanto à solução de problemas enfrentados na supervisão, verificamos que grande parte desses problemas são solucionados pelo próprio supervisor por meio do diálogo. Em outras situações que escapam do âmbito de sua competência, a ocorrência é encaminhada a outras instâncias hierárquicas.

**DISCUSSÃO**

O predomínio do sexo feminino no exercício da profissão ainda é marcante. Historicamente, sabe-se que a enfermagem é uma profissão predominantemente feminina, uma vez que o cuidado foi tido como atribuição do sexo feminino.<sup>6</sup>

Neste estudo, verificou-se que dos 27 enfermeiros supervisores, apenas 2 eram do sexo masculino. No entanto, eram os únicos desse sexo na instituição, o que vem referendar estudos que apontam uma tendência de enfermeiros do sexo masculino assumirem, preferentemente, cargos de direção e de supervisão nas instituições de saúde. Uma análise mais detalhada sobre esse aspecto não foi objeto desta pesquisa, porém um estudo sobre as questões referentes à posição do enfermeiro do sexo masculino nas instituições de saúde do Brasil seria bastante oportuno para a compreensão das razões que levam profissionais de enfermagem do sexo masculino a ocupar cargos administrativos e/ou desenvolver atividades de supervisão e assistência.

Embora 20 enfermeiros (74%) afirmem que têm segurança em exercer a atividade de supervisão, é de se questionar o significado dessa segurança, dadas as deficiências, já mencionadas, do preparo para o exercício dessa atividade. Assim, supõe-se que o enfermeiro supervisor exerça um papel muito mais direcionado ao controle das atividades desenvolvidas pelos demais membros da equipe de enfermagem do que à supervisão.

Consideramos que o conceito de supervisão como processo motivador do trabalho, apresentado pelos entrevistados, é bastante pertinente, tendo em vista que o cotidiano do exercício da enfermagem é caracterizado por atividades que exigem alta motivação, sendo esse aspecto fundamental na busca de maior eficiência e, conseqüentemente, de qualidade da assistência de enfermagem.<sup>8</sup> No entanto, apenas 3,7% fizeram referência a esse aspecto da supervisão.

A supervisão evidencia a interação do supervisor com o supervisionado, que se traduz pela resolução de problemas em conjunto de forma cooperativa e sistemática. Nessa visão, o supervisor, centrado nas pessoas e no relacionamento humano, propicia motivação e promove o desenvolvimento do grupo.<sup>1</sup> A motivação conduz ao crescimento e ao fortalecimento pessoal, o que reforça ou aumenta os níveis das variáveis desejáveis, diminuindo as indesejáveis.<sup>9</sup>

Outro ponto importante e que merece destaque relaciona-se à educação, aspecto que deve ser incorporado no desempenho da supervisão.

O propósito dessa atividade é realmente elevar ou mesmo assegurar a qualidade dos serviços de saúde prestados ao indivíduo, à família e à comunidade, portanto deve ser encarada como aprendizado orientado.<sup>10</sup> Partindo dessa premissa, o supervisor deve incorporar o papel educativo no sentido de reorientar o trabalho, corrigindo as falhas com melhoria da qualidade da assistência.<sup>11</sup> Isso porque a qualidade dos serviços está em promover o desenvolvimento pessoal, detectar problemas e solucioná-los, contribuir para avaliação tanto do serviço quanto do pessoal, assegurar o melhor atendimento aos pacientes e alcançar a eficiência e a eficácia das atividades desenvolvidas.<sup>12</sup>

Com relação ao conceito de supervisão como processo do gerenciamento da assistência, considera-se, em realidade, que a supervisão se manifesta como uma extensão da atividade gerencial à procura de adequação das ações e se caracteriza por um processo contínuo

de interações sociais determinadas por um contexto de relações humanas dinâmicas e contraditórias em convívio constante e intenso. Nesse contexto, as possibilidades de transformação do modelo assistencial e/ou das ferramentas utilizadas no trabalho cotidiano são inúmeras.<sup>13</sup> Usando a supervisão como instrumento político e técnico para organizar o processo de trabalho, este poderá se tornar mais produtivo e de qualidade.<sup>14</sup>

Pelo uso da metáfora “apagar incêndio”, pode-se deduzir que a supervisão de enfermagem é uma função que exige incentivo e preparo para compreensão do seu verdadeiro significado e que deve seguir as sucessivas etapas que estão incluídas no planejamento, na execução e na avaliação. Problemas organizacionais causam situações freqüentes de “incêndios” e as atividades desenvolvidas constantemente para “apagá-los” acabam impedindo o planejamento de ações mais eficazes e efetivas. Também não se pode deixar de mencionar que esse tipo de expressão surge na maioria das vezes pela insatisfação profissional. Os serviços de saúde, de modo geral, impõem que o enfermeiro exerça, de modo predominante, atividades administrativas, muitas vezes sem a necessária contrapartida institucional, gerando insatisfação, acomodação e indefinição profissional. Verifica-se que a atividade de supervisão acaba sendo entendida mais como ação administrativa de controle, desqualificando seu real significado e acarretando a desmotivação do profissional, que se sente limitado em sua atuação, especialmente aço o doente. Embora a supervisão das atividades de enfermagem seja uma função inerente do enfermeiro, nessa condição ele acaba ficando sempre na expectativa do que poderá acontecer e se coloca no papel de “bombeiro”, pois só é chamado nas situações em que os demais integrantes da equipe não têm competência para solucionar o problema, cabendo-lhe a tomada de decisão.

Assim, no processo de supervisão, não cabe apenas controlar ou fiscalizar, mas participar ativamente, conhecendo as necessidades da equipe e do doente.

Observamos, também, neste estudo, uma variedade de setores em que a supervisão deve se desenvolver cada qual com suas peculiaridades em termos pessoais, assistenciais e administrativos. Isso exige do profissional grande desenvoltura para a tomada de decisões, causando-lhe certo desgaste.

Portanto, o ato de supervisionar exige, além da participação ativa do supervisor, um compartilhar mediante relações de parcerias com os supervisionados.<sup>11</sup>

Os entrevistados demonstraram preocupação com sua atualização e especialização. Já na década de 1960 enfatizava-se que era indispensável o preparo de enfermeiros para exercer a função de supervisão, que deveria incluir conhecimentos técnicos, científicos e administrativos, experiência do campo de trabalho e atualização sobre conhecimentos tecnológicos por meio de cursos de atualização.<sup>15</sup>

Atualmente, propostas de curso de pós-graduação, como o mestrado profissional, vêm ao encontro das necessidades do profissional inserido na prática assistencial.

Acredita-se que tanto mais orientada quanto informada e motivada estiver a equipe de enfermagem, menor



serão as demandas para a supervisão. Isso aponta para a necessidade de adoção de metodologias de trabalho com estratégias de motivação, de desenvolvimento pessoal, de controle de resultados e avaliação.<sup>13</sup>

A falta de preparo específico para o exercício da supervisão, referida pelos entrevistados, aponta para a necessidade de maior atenção dos cursos de graduação durante a fase de formação dos enfermeiros e das instituições hospitalares durante o desenvolvimento de programas de educação continuada.

Para o desenvolvimento da atividade de supervisão, foi apontado como problema a própria dificuldade em supervisionar. Assim, há uma distorção da real finalidade da supervisão, uma vez que para desenvolvê-la há necessidade de preparo específico, o qual implica capacitar o enfermeiro para reflexão crítica de sua prática e análise do seu trabalho, no sentido de ser capaz de estabelecer metas inovadoras e adotar estratégias de trabalho educativo entendido como característica central da supervisão.

Na prática, o enfermeiro deve ser preparado para assumir funções que visem à organização e coordenação da assistência. No entanto, não é isso o que acontece; ele acaba assumindo função de controle baseada em um modelo de processo de trabalho de distribuição e supervisão de pessoal, segundo princípios rígidos da administração científica, e não no sentido educativo. Acaba aderindo ao imediatismo do cumprimento de tarefas relacionadas à assistência, distorcendo o verdadeiro sentido de tais tarefas.<sup>16</sup>

Entre as características apontadas pelos enfermeiros, o supervisor deve possuir atitudes que facilitem a execução do seu trabalho, tais como: determinação, interesse, cautela, paciência, humildade, dinamismo, empatia, iniciativa, imparcialidade e controle emocional. De fato, o homem necessita apropriar-se de mecanismos que viabilizem o autoconhecimento, bem como o conhecimento do outro, levando a um entendimento mútuo. Esses mecanismos podem ser definidos por palavras, expressões, posturas, gestos e até mesmo o silêncio, formalizando a comunicação, fundamental no cotidiano do enfermeiro.<sup>17</sup>

Saber formular e usar critérios, estabelecer prioridades, sentir-se seguro e ter espírito de liderança foram apontados como características necessárias ao supervisor. O enfermeiro tem a responsabilidade de coordenar as atividades exercidas pelos demais membros da equipe de enfermagem e, nesse cenário, a liderança e a comunicação constituem estratégias essenciais.<sup>18</sup> Ao líder compete respeitar as individualidades, compreender as diferenças e tirar o máximo proveito das diferentes potencialidades, compartilhando êxitos e insucessos com todos.<sup>19,20</sup>

A identificação da qualidade da assistência como objetivo principal da supervisão demonstra que os enfermeiros estão conscientes do seu trabalho. Em estudo realizado sobre esse tema, destaca-se que, no grupo pesquisado, embora mencionado por diferentes maneiras, foi considerado que o propósito principal da atividade de supervisão é a melhoria da qualidade da assistência de enfermagem.<sup>11</sup>

A qualidade da assistência requer uma avaliação contínua das atividades desempenhadas por determinado grupo, englobando a satisfação dos profissionais envolvidos e dos

usuários. Isso requer ações que visem orientar, avaliar e corrigir as diferenças.

A supervisão de enfermagem é, portanto, um instrumento que viabiliza a qualidade da intervenção de enfermagem, pois procura desenvolver as potencialidades dos membros da equipe.<sup>13</sup>

A importância dada pelos participantes deste estudo ao trabalho em equipe e ao seu desenvolvimento indica que a supervisão é caracterizada como um processo vivo, dinâmico, que procura desenvolver a capacidade individual em função de um desenvolvimento mais efetivo por parte da equipe de enfermagem. O fato é que o enfermeiro, nas atividades intra-hospitalares, desenvolve ações que se articulam e se complementam na consecução do trabalho em saúde.

A ligação que os entrevistados estabeleceram entre gerenciamento e supervisão mostra que, na prática, o enfermeiro é legalmente responsável para assumir a atividade de gerência, e compete a ele a coordenação da equipe, a condução e a viabilização da assistência durante a hospitalização do doente.<sup>21,22</sup> Desse modo, ele tem dedicado grande parte de seu tempo às atividades administrativas voltadas ao gerenciamento da assistência. E, assim, envolvido com questões de controle de material e supervisão de pessoal, muitas vezes tem dificuldades para diferenciar as ações educativas das de controle.

A gerência de enfermagem tem assumido papel fundamental na articulação entre os profissionais que compõem a equipe de enfermagem e na organização do processo de trabalho de enfermagem, concretizando ações perante os usuários para atendimento integral de suas necessidades.<sup>22</sup> Logo, é fundamental que sejam incorporadas práticas de gerenciamento por meio do diálogo e da análise do processo de trabalho, com participação de toda a equipe de enfermagem e da equipe multiprofissional. Isso reforça e redesenha o trabalho no sentido de promover a qualidade dos serviços.

Em estudo realizado para analisar as opiniões dos enfermeiros sobre as modificações ocorridas na prestação da assistência de enfermagem em uma instituição hospitalar após inserção no SUS, verificou-se que os enfermeiros continuam dedicando seu tempo às atividades administrativas, voltadas ao gerenciamento do cuidado, sendo que as ações mais citadas foram as relacionadas ao controle de material e à supervisão de pessoal.<sup>21</sup> Um estudo realizado há décadas sobre esse tema já apontava que os problemas que dificultam o desenvolvimento de programas de supervisão em enfermagem estão relacionados às falhas de estruturas técnicas administrativas e ao não-reconhecimento da supervisão como processo que visa à melhoria da assistência de enfermagem e ao desenvolvimento de pessoal. Somando-se a isso o número insuficiente de enfermeiros nas instituições hospitalares e a falta de programas para os recém-admitidos têm-se, como conseqüência, relações humanas no trabalho deficientes e qualidade de assistência prejudicada em decorrência de questões políticas e organizacionais mal resolvidas.<sup>15</sup>

## CONCLUSÃO

Neste estudo identificou-se o predomínio de enfermeiros do sexo feminino no exercício da função de supervisão, os quais, praticamente em igual número,

cumprem escalas fixas em algumas unidades e escalas em rodízio em outras.

Aproximadamente 30% dos enfermeiros supervisores estão há menos de dois anos trabalhando nesse hospital, sendo possível perceber que a escala de enfermeiros para a supervisão parece indicar uma estratégia de adaptação do enfermeiro.

Foi possível identificar o exercício de um papel que mais se aproxima da função de controle do que da função de supervisão, embora, em número significativo, os enfermeiros tenham conceituado a supervisão como processo educativo e de gerenciamento da assistência que proporciona relações interpessoais no trabalho.

A definição dada sobre a atividade de supervisão, como de “apagar incêndio”, indica deficiências de planejamento das ações e, também, sugere certo grau de insatisfação dos enfermeiros supervisores.

Um número expressivo de enfermeiros busca complementar sua formação por meio de cursos de extensão e de especialização, porém o preparo específico para o desenvolvimento da atividade de supervisão ainda é incipiente.

Entendemos que o supervisor deve ter como características os seguintes atributos: determinação, interesse, paciência, cautela, humildade, dinamismo, empatia, iniciativa, imparcialidade e controle emocional.

O principal objetivo da supervisão para a quase totalidade dos enfermeiros participantes deste estudo é a qualidade da assistência.

Os problemas que mais enfrentam são, em sua maioria, os administrativos e, em segundo lugar, os ligados à assistência direta, os quais são, em grande parte, solucionados pelo próprio supervisor.

As evidências encontradas nesta pesquisa constituem diagnóstico situacional do exercício da supervisão da assistência de enfermagem na instituição onde o estudo se desenvolveu. Pretendemos que este diagnóstico seja utilizado no planejamento estratégico de um programa de capacitação de enfermeiros para o desempenho dessa função.

## REFERÊNCIAS

1. Ciampone MHT. Supervisão e enfermagem. Rev Paul Enferm. 1985; 5 (3): 111-3.
2. Pinho MCG. Trabalho em equipe de saúde: limites e possibilidades de atuação eficaz. Ciên Cognição. 2006 ago; 8: 68-87.

3. Silva MA, Erdmann AL, Cardoso RS. O processo de produção administrativa da enfermagem hospitalar: um sistema complexo viável. REME Rev Min Enferm. 2006 jan./mar.; 10 (1): 54-60.
4. Escobar NG. Qualidades de uma supervisora. Rev Paul Hosp. 1967; 15(1): 40-4.
5. Leite MLS. Padrão de supervisão da enfermeira em hospitais de Feira de Santana – BA. Rev Bras Enferm. 1997; 50(2):169-82.
6. Simões J, Amâncio L. Gênero e enfermagem: um estudo sobre a minoria masculina. Sociologia. 2004 jan.; 44:72-81.
7. Mackintosh C. A historical study of men in nursing. J Adv Nurs. 1997; 26: 232-6.
8. Pereira MCA, Fávero N. A motivação no trabalho da equipe de enfermagem. Rev Latino-Am Enferm. 2001 jul.; 9 (4):7-12.
9. Pasti MJ, Gir E, Coleta JÁD. Perfil motivacional do enfermeiro atuante em um hospital geral do interior paulista. Rev. Latino-Am Enferm. 1999 dez.; 7(5): 33-41.
10. Kron T, Gray A. Administração dos cuidados de enfermagem ao paciente. Rio de Janeiro: Interlivros; 1989.
11. Melo MNB, Germano RM. No caminho das pedras: a supervisão de enfermagem em hospitais públicos. Nursing (São Paulo). 2004; 74(7): 39-44.
12. Brasil. Ministério da Saúde. Secretaria de Ações Básicas de Saúde. Guia de supervisão em estabelecimento de saúde. Brasília: Centro de documentação do Ministério da Saúde; 1981.
13. Servo MLS. O pensar, o sentir e o agir da enfermeira no exercício da supervisão na rede SUS local: o (RE) velado de uma práxis [tese]. São Paulo: Universidade São Paulo – Escola de Enfermagem; 1999. p 273.
14. Greco RM. Ensinando a administração em enfermagem através da educação em saúde. Rev Bras Enferm. 2004 jul./ago.; 57 (4):504-7.
15. Andrade OB, Piva N. Seminário sobre supervisão de enfermagem. Rev Saúde Pública. 1969 dez.; 3 (2): 233-41.
16. Almeida MCP. A formação do enfermeiro frente à reforma sanitária. Cad Saúde Pública. 1986 out./dez.; 2 (4):505-10.
17. Simões ALA, Fávero N. O desafio da liderança para o enfermeiro. Rev Latino-Am Enferm. 2003 set./out.; 11(5): 567-73.
18. Corniani F, Galvão CM, Sawada NO. Liderança e comunicação: opinião dos enfermeiros responsáveis pelos serviços de enfermagem de um hospital governamental. Rev Esc Enferm USP. 2000 dez; 34 (4) 347-53.
19. Trevisan MA, Mendes IAC, Fávero N, Melo MRAC. Liderança e comunicação no cenário da gestão em enfermagem. Rev. Latino-Am Enferm. 1998 dez.; 6(5): 77-82.
20. Dias MAA. Liderança: uma nova visão da atuação do enfermeiro frente a sua equipe. Rev. Academia Enferm. 2003; 1(1): 15-9.
21. Melo MRAC, Fávero N, Évora YDM, Nakao JRS. O Sistema Único de Saúde e as ações do enfermeiro em uma instituição hospitalar brasileira. Rev Panam Salud Publica. 1999; 6 (6) 408-14.
22. Spagnol CA. (Re) pensando a gerência em enfermagem a partir de conceitos utilizados no campo da saúde coletiva. Ciên Saúde Coletiva. 2005; 10 (1): 119-27.

Data de submissão: 9/11/2007

Data de aprovação: 1º/4/2008