

SUPERVISÃO DE ENFERMAGEM: um instrumento de gestão^a

Janaina LIBERALI^b

Clarice Maria DALL'AGNOL^c

RESUMO

A supervisão insere-se no contexto do trabalho do enfermeiro como instrumento gerencial. Este estudo qualitativo, exploratório-descritivo, teve como objetivo conhecer a organização do trabalho das enfermeiras em cargo de supervisão no Hospital de Clínicas de Porto Alegre, Rio Grande do Sul. Os dados, coletados por meio de entrevistas semi-estruturadas com cinco sujeitos, foram submetidos à análise de conteúdo. Identificou-se aumento na demanda de trabalho das supervisoras, em razão de terem absorvido também o plantão administrativo, exigindo delas atenção redobrada na priorização de ações. As participantes conferem extrema importância ao contato face-a-face com a equipe de enfermagem, atuando como facilitadoras das ações no cotidiano de trabalho dessas profissionais. Com o estudo, pressupõe-se contribuições na construção do perfil do cargo de supervisora e o desencadeamento de um processo reflexivo acerca das atividades que lhe competem.

Descritores: Supervisão de enfermagem. Administração hospitalar. Organização e administração.

RESUMEN

La supervisión se coloca en el contexto del trabajo del enfermero como instrumento gerencial. Este estudio cualitativo, exploratorio-descriptivo, tuvo el objetivo de conocer la organización del trabajo de las enfermeras con cargo de supervisión en el Hospital de Clínicas de Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil. Los datos recolectados por medio de entrevistas semi-estructuradas con cinco sujetos, fueron sometidos al análisis de contenido. Se identificó aumento en la demanda de trabajo de las supervisoras en razón de haber absorbido también la guardia administrativa, exigiéndoles atención redoblada en la priorización de acciones. Las participantes le adjudican extrema importancia al contacto frente a frente con el equipo de enfermería, actuando como facilitadoras de las acciones en el trabajo cotidiano de estas profesionales. El estudio hace aportes para la elaboración del perfil del cargo de supervisora y para el desencadenamiento de un proceso reflexivo acerca de las actividades que les competen.

Descriptorios: Supervisión de enfermería. Administración hospitalaria. Organización y administración.

Título: Supervisión de enfermería: un instrumento de gestión.

ABSTRACT

Supervision is a management tool in the nurse's working context. This qualitative exploratory-descriptive study aimed at understanding how the work routine of nurses in supervisory positions is organized. Data were collected by semi-structured interviews with five subjects working at Hospital de Clínicas de Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brazil, and submitted to content analysis. Supervisors' work demand increased due to their administrative tasks, requiring more attention when prioritizing actions. Subjects also believed face-to-face contact with the nursing team extremely important to manage routine nursing tasks. This study also makes some contributions as to the supervisor's profile, and some reflections his/her tasks.

Descriptors: Nursing, supervisory. Hospital administration. Organization and administration.

Title: Nursing supervision: a management tool.

^a Este conteúdo deriva do Trabalho de Conclusão do Curso de Graduação em Enfermagem apresentado em 2006 à Escola de Enfermagem da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Brasil.

^b Enfermeira da Fundação Estadual de Produção e Pesquisa em Saúde, Rio Grande do Sul, Brasil.

^c Doutora em Enfermagem. Professora Adjunta da Escola de Enfermagem da UFRGS, Rio Grande do Sul, Brasil.

INTRODUÇÃO

A supervisão insere-se no contexto do trabalho do enfermeiro como instrumento gerencial e esta noção remete a diretrizes já anunciadas pelo Ministério da Saúde, há mais de duas décadas, em se tratando dos serviços básicos de saúde. Naquela época, já se definia supervisão com base na qualidade dos serviços a serem ofertados à população, pontuando questões que incluem o aperfeiçoamento dos trabalhadores em saúde, avaliação do desempenho e a dinâmica organizacional⁽¹⁾.

Especialmente no que tange à articulação de ações multiprofissionais, caracterizadas por relações de interdependência e de complementaridade, a supervisão passa a ser uma importante ferramenta para gerir e organizar o trabalho em saúde⁽²⁾. Quando bem planejada e conduzida, possibilita intervenções que oferecem melhores respostas, do ponto de vista do atendimento de necessidades focais, repercutem benéfica e satisfatoriamente na organização como um todo.

Agregando esforços junto à equipe de enfermagem para que as necessidades coletivas e individuais sejam atendidas, e buscando prover encaminhamentos que sejam de fato resolutivos para as situações que se desenham diariamente, o papel do supervisor passa a ser o de um orientador e facilitador no ambiente de trabalho. Aproxima-se desta concepção quando, por exemplo, fomenta mudanças necessárias visando melhorias, apropriando-se de atribuições de gerência e planejamento com o propósito de aprimorar a capacidade de trabalho dos indivíduos, tal como é descrito na literatura^(2,3).

À medida que conhece a estrutura do serviço e interage com a equipe da qual faz parte, o supervisor torna-se co-responsável pela manutenção de um serviço de qualidade, o que não significa prescindir da co-responsabilização dos demais atores envolvidos em determinada situação-contexto organizacional^(4,5).

Tendo em vista que “a supervisão vem sendo caracterizada como uma função administrativa que envolve um processo de orientação contínua de pessoal com a finalidade de desenvolvê-lo e capacitá-lo para o serviço”⁽⁶⁾, é relevante compreender de que maneira o supervisor articula suas atividades para prover esta orientação, motivação e coordenação da equipe e, ainda, efetivar todas as outras atribuições que lhe competem, como a orga-

nização do pessoal de enfermagem e dos recursos da instituição, além de atividades de pesquisa, ensino e assistência.

A atuação do supervisor traz repercussões mediatas e imediatas nos processos de trabalho de um ambiente hospitalar, cabendo a ele afiançar que tais processos ocorram em condições e em dinâmicas idealmente preconizadas, em consonância com a missão institucional. Assim, além de atentar para o provimento e organização de recursos materiais, precisa empenhar-se em questões que dizem respeito ao (re)dimensionamento de pessoal e de tal forma que possa garantir a constituição de equipes bem estruturadas, no sentido de fomentar a expressão de habilidades, competências e os recursos de todos os seus membros, planejar suas atividades, ser sistêmica no seu processo decisório e de resolução de problemas⁽⁷⁾.

Diante dessas reflexões, surgiu a idéia do projeto que deu origem ao Trabalho de Conclusão de Curso intitulado “A organização do trabalho das enfermeiras em cargo de supervisão de enfermagem no Hospital de Clínicas de Porto Alegre”⁽⁸⁾, agora publicado em forma do presente artigo. Entendermos que a compreensão desse processo é de suma importância para a gestão macro-institucional, não apenas da área de enfermagem.

Para situar com relação à função das supervisoras no Hospital de Clínicas de Porto Alegre (HCPA), conforme descrito no perfil existente, destaca-se que às mesmas cabe representar a coordenação da enfermagem e a administração central do HCPA, em momentos específicos como finais de semana, feriados e período noturno, participando da tomada de decisão gerencial em consonância com o planejamento estratégico do Hospital. Prevê-se que a ação supervisora ocorra de forma a integrar as atividades de assistência, ensino e pesquisa, junto à equipe multidisciplinar. Estas e outras responsabilidades estão descritas no perfil do cargo, o qual vem sendo (re)construído, pois se encontra em fase ainda incipiente em se tratando da configuração e definição formal para que possa retratar o efetivo exercício da função.

Com os resultados do estudo, pressupõe-se contribuições para aprimorar o delineamento do perfil das supervisoras de enfermagem, mas, sobretudo, para subsidiar futuras estratégias a serem adotadas na organização do trabalho cotidiano dessas enfermeiras.

METODOLOGIA

O estudo caracteriza-se como exploratório-descritivo, de abordagem qualitativa e teve como campo de pesquisa o HCPA. Reconhecido como centro de referência em assistência, na formação de profissionais e na geração de conhecimentos, o HCPA dispõe de 749 leitos. Conforme dados atualizados junto à Coordenadoria de Gestão de Pessoas, conta com mais de 4.000 profissionais⁽⁹⁾, dos quais aproximadamente 1.700 atuam na área da enfermagem e 432 são enfermeiros. Cinco destes últimos exercem cargo de supervisão, foco do presente estudo. No que diz respeito ao *staff* da enfermagem, destaca-se que a coordenação geral integra a administração central do hospital, estabelecendo as diretrizes das ações de enfermagem nos serviços de sua competência.

A coleta de dados ocorreu nos meses de setembro e outubro de 2006, mediante entrevistas semi-estruturadas com cinco sujeitos, totalizando, *in lócus*, a população de enfermeiras em cargo de supervisão. Estas trabalham em esquema de revezamento de plantões de doze horas e trinta minutos, dando cobertura diária ao noturno (19h às 07h30min) e também ao diurno (07h às 19h30min), nos finais de semana e feriados. Cada jornada de doze horas e trinta minutos de trabalho caracteriza-se pela permanência de apenas uma supervisora para todo o hospital.

Quanto aos aspectos éticos da pesquisa, atentou-se para a Resolução nº 196, de 10 de outubro de 1996, que dispõe sobre as Diretrizes e Normas Regulamentadoras de Pesquisa com Seres Humanos⁽¹⁰⁾. Assim, a coleta de dados somente teve início após homologação do projeto no Comitê de Ética em Pesquisa do HCPA, sob número 06-349. As entrevistas transcorreram mediante a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, em duas vias, ficando uma em posse do sujeito respondente e outra com a pesquisadora-entrevistadora, tendo-se assegurado livre participação, direito à desistência de participar do estudo a qualquer momento e isenção de quaisquer influências hierárquicas ou de interferência no vínculo empregatício dos participantes. Obteve-se anuência para gravação em áudio, com posterior inutilização das fitas e guarda do material transcrito por cinco anos. Destaca-se que houve validação das falas dos sujeitos para compor o relatório da pesquisa em um encontro específico para esta finalidade.

As informações, a partir das entrevistas, foram submetidas à análise de conteúdo, que, operacionalmente, teve os seguintes desdobramentos: ordenação dos dados, classificação dos dados e análise final. De acordo com o referencial adotado, a ordenação dos dados consistiu na etapa de familiarização com o material e na transcrição das entrevistas gravadas em áudio, seguida de releitura das mesmas. No momento caracterizado pela classificação dos dados, procedeu-se à leitura flutuante que consiste em uma leitura exaustiva e repetida do material transcrito, tendo-se feito, então, o enxugamento da classificação por temas mais relevantes. Na análise final, que correspondeu ao terceiro e último momento dessa perspectiva, norteou-se pelo pressuposto de que o produto final é sempre provisório, pois trata-se de um momento de finalização transitória, isto é, de articulação dos dados obtidos com os referenciais teóricos utilizados, com base nos objetivos propostos⁽¹¹⁾.

RESULTADOS

Duas categorias temáticas derivam da análise das entrevistas: peculiaridades do trabalho cotidiano e organização do trabalho.

Peculiaridades do trabalho cotidiano

Durante a jornada de trabalho, as supervisoras desempenham atividades específicas de supervisão da enfermagem e também aquelas que seriam do âmbito do "plantão administrativo", desde que este cargo foi extinto no HCPA, há alguns anos. Com este acréscimo, além do habitual compromisso de representar a administração central do hospital nos momentos de sua ausência, a demanda de trabalho aumentou consideravelmente, requerendo ações muito variadas.

É bastante extenso. Além do cargo de supervisora de enfermagem, nós assumimos também o plantão administrativo e isso fez com que aumentassem bastante as atividades. Basicamente nessa função de supervisora de enfermagem a gente está numa função de gerenciamento e nos plantões noturnos e nos plantões de final de semana a gente representa a Administração Central do hospital, representa a Coordenação de Enfermagem e a Administração Central (Entrevista 4).

As ações focadas na enfermagem compreendem àquelas desenvolvidas junto às diversas equi-

pes de enfermagem ou em prol das mesmas, visando otimizar as condições de trabalho dos funcionários de todas as categorias – enfermeiro, técnico e auxiliar de enfermagem. Com isso, buscam manter a qualidade dos serviços prestados aos usuários, de forma a alinhar-se à política institucional com adaptações às realidades locais. Quando inserida nesta perspectiva, a supervisão torna-se pertinente e útil, especialmente por dar suporte às pessoas da linha de execução para que atinjam certas metas ou padrões de atendimento⁽⁴⁾.

As supervisoras procuram lançar um olhar para a totalidade dos serviços de enfermagem, equacionar problemáticas dos setores e estar em contato com a equipe. Para tanto, realizam visitas diárias às unidades que prestam assistência aos pacientes, procurando dimensionar a quantidade de procedimentos realizados, o número de pacientes atendidos e o grau de complexidade dos cuidados, além de aspectos específicos à equipe de enfermagem: funcionários em férias, afastados por atestado médico, faltas imprevistas, dificuldades, resolução de conflitos. Elas julgam importante estar face-a-face com os profissionais de enfermagem, nos setores, para intermediar a resolução de conflitos. Inclusive, necessitam intermediar impasses que ocorrem entre membros da equipe multiprofissional. Muitas vezes, o fato de dedicar-se à escuta, facilita para que as próprias equipes tomem as decisões mais acertadas em determinadas situações. O ato de escutar funciona como uma espécie de validação das tomadas de decisões muito importante para quem trabalha à noite.

Uma preocupação constante da instituição é prover e manter um número adequado de profissionais de cada categoria, havendo congruência com o entendimento de que “a inadequação numérica e qualitativa dos recursos humanos de enfermagem lesa a clientela dos serviços de saúde no seu direito de assistência à saúde livre de riscos”⁽¹²⁾. Assim, diante da redução do quadro de pessoal, provocada pelo absenteísmo, há uma conduta habitual e convergente por parte das supervisoras, de providenciar remanejamentos que sejam coerentes e satisfatórios, de maneira a suprir as reais necessidades das equipes em seus processos de trabalho e, com isto, assegurar a otimização do cuidado.

A atenção com o quadro funcional diz respeito ao contingente numérico, porém, sem perder de vista os aspectos relacionados à qualificação profissional. Nesse sentido, as enfermeiras superviso-

ras, em conjunto com a Escola Técnica de Enfermagem, desenvolvem um projeto de educação permanente, mediante a estratégia de abordagem nominada de “rodadas de conversas”, exercendo o que na essência caracteriza-se como função de supervisão, ou seja, orientar “visando o desenvolvimento técnico e humano dos supervisionados”⁽⁶⁾.

[...] *fazer encontros com as unidades justamente pra gente conversar a respeito do trabalho, o que é feito, como é feito, como cada um faz o seu trabalho, como gostaria de fazer, o que pode fazer para melhorar. E isso vai ser bem bacana... E tem tudo a ver com a nossa função de supervisora de enfermagem que é estar junto à equipe* (Entrevista 5).

Quanto às atribuições que seriam inerentes à função do extinto cargo de plantão administrativo, cabe às supervisoras encaminhar questões bem específicas que eventualmente ocorrem durante a jornada de trabalho. A superlotação de pacientes nas unidades ou em áreas específicas, a ausência de leitos para novas baixas e os vários casos de ocupação de leitos determinados por internações judiciais são alguns exemplos. Tais situações requerem intenso envolvimento e tempo para providenciar os devidos encaminhamentos e contatos. Com frequência, é preciso interceder junto à central de leitos do Município e à assessoria jurídica do Hospital, condição verificada em vários depoimentos como o que segue:

Baixa Judicial. Então isso é uma demanda bem complicada. A princípio o juiz está mandando que a gente interne... Daí nós temos parceria com o plantão jurídico. Então eu chamo quem está de plantão e explico a situação, então eles vêm aqui ou por telefone a gente vê o que nós vamos fazer [...]. Eu já tive situação em que tive que justificar, junto com o jurídico, de que nós não temos leito e daí eu tenho que fazer as coisas baseadas na verdade, se eu não tenho leito eu não posso atender ele, apesar de estar indicado o HCPA (Entrevista 4).

A administração e gerenciamento dos recursos materiais durante a noite e finais de semana, também estão entre as responsabilidades das supervisoras, com o intuito de garantir o provimento das unidades. Esta demanda implica em solicitar empréstimos junto a outras instituições, depois de esgotar os recursos próprios do Hospital, tendo acessado os serviços de manutenção e almoxarifado. Esse empenho é justificado já que

“os recursos materiais, bem como os recursos humanos e financeiros, são essenciais para o funcionamento de qualquer tipo de organização [...] e constituem fator que possibilita o alcance dos objetivos propostos por essa organização”⁽¹³⁾.

O Serviço Social do HCPA não atua durante o turno da noite e nos finais de semana, embora a demanda deste trabalho persista. Assim, para que situações não fiquem sem resolutividade nesses períodos, as supervisoras realizam também ações de assistência/serviço social. Entre elas, a abordagem aos familiares para captação de córneas é a mais citada e é priorizada na vigência de outras atividades simultâneas. Apesar de trabalhosa, requerendo cerca de duas horas ou mais da jornada de trabalho da supervisora para cada situação que envolve esse procedimento, além da realização de diversos contatos como os que são feitos com familiares, equipe de transplante e Banco de Olhos, é considerada uma ação gratificante pelo caráter solidário e de otimização do processo de captação de córneas.

Organização do trabalho

O trabalho é visto como uma atividade social, orientada por uma finalidade específica e que permite que o ser humano atue transformando a natureza e sendo por ela transformado. Assim, é entendido como “um processo dinâmico, que se articula com os outros trabalhos da sociedade e que se transforma no atendimento das necessidades sociais”⁽¹⁴⁾.

A organização do trabalho, por sua vez, pode ser compreendida como “[...] um processo que envolve as atividades dos trabalhadores, as relações de trabalho com seus pares e com a hierarquia e que ocorre numa determinada estrutura institucional. Sofre influências estruturais, relacionadas à estrutura macro-econômica, bem como organizacionais, como o modo de gestão empreendido pela instituição, que está, por sua vez, relacionado ao modo de produção vigente [...]”⁽¹⁵⁾.

Com base nesses conceitos e identificadas às atividades exercidas pelas enfermeiras em cargo de supervisão de enfermagem, buscou-se compreender como de fato as mesmas se organizam, identificando aspectos inerentes ao cotidiano, à maneira de conduzir o trabalho e à existência ou não de uma articulação e planejamento conjunto por parte das profissionais.

De acordo com os relatos das entrevistas, as supervisoras, de uma maneira geral, desenvolvem seu trabalho seguindo um ordenamento semelhante entre si. Foi dito por elas que, no início de cada jornada, a plantonista busca familiarizar-se com relação à dinâmica institucional do momento-contexto. Assim, num primeiro momento, organiza documentos, verifica e-mails e outras mensagens, faz contatos necessários ao telefone, disparando o início do plantão. Esse contato inicial favorece para que ela tenha uma visão do todo, condição indispensável para tomadas de decisões mais acertadas durante a jornada de trabalho.

Em posse dessas informações, são feitas visitas nas unidades que não mais contemplam todos os setores diariamente, em razão das supervisoras terem incorporado para si as atribuições que antes eram da competência do plantão administrativo. Isto, inclusive, tem forçado uma reorganização do trabalho para dar conta de todas as atividades que ficaram ao seu encargo. Assim, as visitas foram redistribuídas, de forma que ocorram pelo menos uma vez a cada 72 horas em cada unidade, ressaltando-se que sejam diárias naqueles setores considerados críticos tais como emergência, terapia intensiva, centro obstétrico e neonatologia:

[...] *antes de nós assumirmos a função de plantão administrativo, existia essa função no hospital, eram outros profissionais que faziam, antes de a gente assumir, a gente passava no hospital inteiro, fazíamos visitas em todas as unidades do hospital, eram 28, hoje são 32. Depois que a gente assumiu a função de plantão administrativo, nós dividimos o hospital por serviços [...]* (Entrevista 1).

O planejamento do trabalho é direcionado às visitas sistemáticas nas unidades, sem considerar as intercorrências. De acordo com as supervisoras, não há como planejar o encaminhamento destas últimas, devido a sua imprevisibilidade:

[...] *vem surgindo “n” situações, cada noite é uma caixinha de surpresas* (Entrevista 2).

[...] *a gente tem todas essas interferências na verdade, eu sinto assim, direciona tudo pra nós, pra gente resolver, pra gente tentar ajudar* (Entrevista 1).

Em decorrência do sistema de revezamento de plantões, as supervisoras não trabalham juntas de forma presencial. Apesar deste fato e das ca-

racterísticas individuais que a cada uma peculiariza, percebe-se uma similaridade na maneira de conduzir a jornada de trabalho e uma preocupação em sintonizar as condutas e tomadas de decisões.

Para transitar com fluidez nas questões organizacionais e manter um fio condutor nas atividades que desempenham, as supervisoras dedicam especial atenção ao processo comunicativo por meio da expressão oral e escrita. A principal fonte de registros consiste no relatório sistemático de cada plantão que é enviado por *e-mail* à administração central e a todas chefias de serviço de enfermagem. Neste documento, a supervisora de plantão fornece um panorama geral do hospital quanto à ocupação de leitos, quantificando internações, transferências e óbitos, além dos contatos com a central de leitos e a concessão de informações à mídia local. Aspectos pontuais que dizem respeito à mobilização de recursos humanos, materiais e financeiros também são abordados, citando-se como exemplos: remanejamentos de funcionários da enfermagem para cobertura de absenteísmo; empréstimos de materiais entre os setores ou externo ao hospital; captação de córneas e outras situações que envolvem transplantes; relatos de intercorrências, conflitos e situações delicadas, acompanhados de síntese dos desfechos e respectivos encaminhamentos. Esses relatórios subsidiam tomadas de decisões gerenciais e visam assegurar uniformidade de condutas, beneficiando não só a enfermagem mas todo o *staff* organizacional.

Outro importante recurso comunicativo são as reuniões de trabalho, convergindo para o entendimento de que as mesmas “[...] são necessárias e fazem parte da vida organizacional, independente da natureza da atividade”⁽¹⁶⁾, podendo se constituir em um importante espaço interativo para estabelecer relações dialógicas, troca de informações e tomadas de decisões mais acertadas. Com esse intuito, as supervisoras participam sistematicamente das reuniões que ocorrem entre chefias da enfermagem e também junto à Administração Central ou, ainda, de outras restritas à interlocução entre as próprias supervisoras. Quando solicitadas, compartilham também de outros encontros coletivos nas mais diversas esferas de atuação do Hospital.

Uma demarcação importante, a partir das entrevistas, é que as supervisoras demonstram preocupação em manter-se atualizadas no trabalho, principalmente nas questões gerenciais. As principais fontes de consulta são livros de administra-

ção e acessos na *Internet* com especial interesse em temas que versam sobre gestão, gerência e supervisão. Sobre esta última, salientaram que há poucos estudos disponíveis na literatura científica e entendem que deveriam ser intensificadas pesquisas nesta área, como ilustra a seguinte fala:

Nós temos uns livros de administração de enfermagem onde a gente procura se atualizar e a gente pega na Internet também. [...] A gente segue só os nossos livros de administração, de uma forma geral, e de gerenciamento também, mas relativos diretamente à supervisão de enfermagem não existem muitos, acho que falta ainda (Entrevista 4).

Apesar do contato contínuo com a literatura na busca por atualizações profissionais, as ações do cotidiano, principalmente as inerentes ao plantão administrativo, foram apreendidas empiricamente, com o fazer supervisão diariamente. Esse “modo de fazer” é transmitido entre as supervisoras, sendo reavaliado e reestruturado contingencialmente.

No que tange à resolução de problemas, houve referência ao apoio de funcionários de outras categorias profissionais durante o plantão, principalmente com o supervisor de segurança, além da coordenação do Grupo de Enfermagem e demais membros que compõem a administração central, sendo que o contato com estes é estabelecido em momentos extra-jornada de trabalho, através de e-mails e reuniões. Estas articulações entre os diversos profissionais caracterizam ações conjuntas, com o intuito de garantir que o usuário não seja lesado quanto aos seus direitos de receber uma assistência adequada e assegurando a qualidade institucional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a incorporação da função de plantão administrativo às atribuições das supervisoras, houve um acréscimo nas competências e ações a serem desenvolvidas, o que fez com que a jornada de trabalho, no que diz respeito ao conjunto de atividades dessas profissionais, tivesse que ser reestruturada. Assim, o tempo dispensado com a equipe de enfermagem, obrigatoriamente foi diminuído, o que preocupa as supervisoras, já que todas consideram fundamental que fosse assegurada a possibilidade de contato presencial diário em todos os setores. Apesar disso, elas procuram trabalhar como

facilitadoras das ações e da organização dos serviços de enfermagem. São pró-ativas junto aos funcionários com o intuito de fazê-los refletir sobre as ações que desenvolvem e propiciar momentos de atualização profissional; exemplo disso é o Programa de Educação em Serviço/Educação Continuada, realizado em parceria com a Escola Técnica de Enfermagem do HCPA.

Apesar de não trabalharem juntas presencialmente em cada plantão, as supervisoras estabelecem uma dinâmica interativa e de condutas convergentes que se aproxima da práxis teorizada como equipe-integração⁽⁶⁾.

A identificação de percursos e métodos que vêm sendo adotados na sistematização do cotidiano laboral das supervisoras poderão ser oportunos para subsidiar discussões entre as próprias supervisoras, com vistas a trocas de informações, vivências e diferentes modos de fazer, que possam convergir para o aprimoramento de seu processo de trabalho, pautando-se no princípio de sincronia institucional e do trabalho em equipe.

REFERÊNCIAS

- 1 Ministério da saúde (BR). Supervisão em serviços básicos de saúde. Brasília (DF): Centro de Documentação; 1983.
- 2 Silva EM. A supervisão do trabalho de enfermagem em saúde pública no nível local [tese]. Ribeirão Preto: Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo; 1997.
- 3 Melo MNB, Germano RM. No caminho das pedras: a supervisão de enfermagem em hospitais públicos. Nursing (São Paulo) 2004;4(7):39-44.
- 4 Servo MLS. Pensamento estratégico: uma possibilidade para a sistematização da supervisão em enfermagem. Revista Gaúcha de Enfermagem 2001;22(2): 39-59.
- 5 Correia VS, Servo MLS. A supervisão sob a ótica dos auxiliares de enfermagem: diálogos e ciência. Revista Eletrônica da Faculdade de Tecnologia e Ciências de Feira de Santana [periódico na Internet] 2005 [citado 2007 maio 23];6. Disponível em: http://www.ftc.br/revistafsa/upload/15-12-2005_01-01-06_artigo%20enf-lucia.pdf.
- 6 Cunha KC. Supervisão em enfermagem. In: Kurcgant P, organizador. Administração em enfermagem. São Paulo: EPU; 1991. p. 117-32.
- 7 Peduzzi M, Ciampone MHT. Trabalho em equipe e processo grupal. In: Kurcgant P, organizador. Gerenciamento em enfermagem. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan; 2005. p. 108-24.
- 8 Liberali J. A Organização do trabalho das enfermeiras em cargo de supervisão de enfermagem no Hospital de Clínicas de Porto Alegre [trabalho de conclusão de curso]. Porto Alegre: Escola de Enfermagem, Universidade Federal do Rio Grande do Sul; 2006.
- 9 Hospital de Clínicas de Porto Alegre. Estrutura [página na Internet]. Porto Alegre; 2007 [citado 2007 maio 26]. Disponível em: <http://www.hcpa.ufrgs.br/content/view/136/196/>.
- 10 Ministério da Saúde (BR), Conselho Nacional de Saúde, Comitê Nacional de Ética em Pesquisa em Seres Humanos. Resolução 196, de 10 de outubro de 1996: diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisa envolvendo seres humanos. Brasília (DF); 1997.
- 11 Minayo C. O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo/Rio de Janeiro: Hucitec/Abrasco; 1992.
- 12 Gaidzinski RR. Dimensionamento de pessoal de enfermagem. In: Kurcgant P, organizador. Administração em enfermagem. São Paulo: EPU; 1991. p. 91-6.
- 13 Castilho V, Leite MMJ. A administração de recursos materiais na enfermagem. In: Kurcgant P, organizador. Administração em enfermagem. São Paulo: EPU; 1991. p. 73-88.
- 14 Marques D, Silva EM. A enfermagem e o Programa Saúde da Família: uma parceria de sucesso? Revista Brasileira de Enfermagem 2004;57(2):545-50.
- 15 Gelbcke FL, Leopardi MT. Perspectivas para um novo modelo de organização do trabalho da enfermagem. Revista Brasileira de Enfermagem 2004; 57(2):193-7.
- 16 Dall'Agnol CM, Martini AC. Reuniões de trabalho: mais que uma ferramenta administrativa, um processo educativo. Texto & Contexto: Enfermagem 2003;12(1):89-96

Endereço da autora / Dirección del autor /
Author's address:

Janaína Liberali
Rua Olavo Bilac, 313, ap. 402, Azenha
90040-310, Porto Alegre, RS
E-mail: janaliberali@hotmail.com

Recebido em: 10/09/2007
Aprovado em: 28/03/2008