

# A IMPORTÂNCIA DA SUPERVISÃO DE ENFERMAGEM NAS INSTITUIÇÕES DE SAÚDE

**Ana Carolina E. Cavalcante Nascimento**  
**Aisis Lorena Ricarte Pinto**  
**Carla Risoneide Alves Pereira**  
**Francisca Elba Pereira Souza**  
**Zélia Rafaela Souza Vieira**

---

Acadêmicas de enfermagem da Faculdade de Juazeiro do Norte – FJN.

**Gardielle Dayane Bernardino Andrade**

---

Acadêmica de enfermagem da Universidade Regional do Cariri - URCA.

**Rachel de Sá Barreto Luna Callou Cruz**

---

Enfermeira; Docente do Curso de Enfermagem da Faculdade de Juazeiro do Norte – FJN; Mestre em Saúde Materno Infantil – Instituto de Medicina Integral Prof. Fernando Figueira- IMIP.

**RESUMO:** A supervisão realizada pela enfermagem, independente do cargo ou função que exerça, é uma estratégia para a democratização das ideias e ações em saúde. Objetivou-se neste trabalho então descrever a importância das ações de supervisão de enfermagem nas instituições de saúde com base em estudos já publicados. É pesquisa do tipo estudo bibliográfico de caráter exploratório, realizado entre abril e maio de 2013 nas bases de dados Lilacs, Scielo, Bireme e Medline. A supervisão surge com intuito de desenvolver atividades específicas, sendo que o elemento supervisor assumia cargos de poder e autoridade; porém, com o surgimento de novos conhecimentos e das ciências sociais, o enfoque mudou de autoritário para educativo. Nesta lógica fica evidente que é a partir de investimentos no preparo dos profissionais e do adequado planejamento das atividades que serão efetivados os princípios e diretrizes do sistema único de saúde.

**PALAVRAS-CHAVE:** Enfermagem; Supervisão; Instituições de Saúde.

## THE IMPORTANCE OF NURSING SUPERVISION IN HEALTH INSTITUTIONS

**ABSTRACT:** Regardless of status and function, supervision by nursing is a strategy for the democratization of ideas and activities in health. Previous studies-based research describes the importance of nursing supervision in health institutions. The bibliographical and exploratory research, undertaken between April and May 2013, is based on data derived from Lilacs, Scielo, Bireme and Medline. Supervision develops specific activities and the supervising factor undertakes power and authority status. However, new knowledge and social sciences have changed the focus from authoritarian to educational. Investments in the preparation of professionals and adequate planning activities will foreground the principles and guidelines of the government health system.

**KEY WORDS:** Nursing; Health Institutions; Supervision.

## INTRODUÇÃO

A supervisão realizada pela enfermagem, independente do cargo ou função que exerça, é uma estratégia para a democratização das ideias e ações em saúde, pois visa à transformação do modelo assistencial hegemônico através de uma assistência integral, equânime e resolutiva aos usuários do sistema de saúde, no intuito de melhorar a qualidade da assistência fornecida aos usuários do sistema (CORREIA; SERVO, 2006).

Para Juliani, Ayres e Spiri (2004), o padrão de supervisão sistematizada deve ser compreendido como um processo que envolve planejamento, execução e avaliação das atividades realizadas, através da utilização de técnicas e instrumentos da supervisão que visam aferir eficiência, eficácia e efetividade, proporcionando o desenvolvimento da capacidade individual, grupal e de relacionamento interpessoal da equipe de enfermagem e qualidade da intervenção prestada aos usuários do sistema de saúde.

Na Enfermagem, a supervisão tem papel fundamental não apenas no aspecto da administração, mas também no gerenciamento da assistência, já que o enfermeiro, como líder de sua equipe, deverá utilizar-se de técnicas e instrumentos que visem aferir a eficiência e efetividade no planejamento, na execução e na avaliação destas. Isso pelo fato de que será o responsável pela adaptação da capacidade da equipe de enfermagem ao desenvolvimento da assistência (JULIANI; AYRES; SPIRI, 2004).

Segundo Kurcgant (2005), o processo de trabalho na enfermagem organiza-se em subprocessos, que podem ser denominados cuidar ou assistir, administrar ou gerenciar, pesquisar e ensinar, sendo que cada um destes possui seus próprios objetos, meios/instrumentos e atividades, coexistindo em um mesmo momento e instituição, além de ter os seus agentes, os trabalhadores de enfermagem, organizada de forma heterogênea e hierarquizada, expressando a divisão técnica e social do trabalho. Essas características conferem à supervisão um caráter interativo de administração dos processos de trabalho, já que são necessários instrumentos de orientação das funções de execução.

À medida que conhece a estrutura do serviço e interage com a equipe da qual faz parte, o supervisor torna-se corresponsável pela manutenção de um serviço de qualidade, o que não significa prescindir da corresponsabilização dos demais atores envolvidos em determinada situação contexto organizacional (SERVO, 2001).

Nesse sentido, objetivou-se descrever a importância das ações de supervisão de enfermagem nas instituições de saúde a partir de estudos já publicados.

## 2 METODOLOGIA

Trata-se de um estudo do tipo bibliográfico de caráter exploratório. Segundo Minayo (2004), a pesquisa exploratória é aquela que tem como objetivo principal o aprimoramento de ideias. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado. Dessa forma, buscou-se o apoio na pesquisa exploratória envolvendo o levantamento bibliográfico.

Para Marconi e Lakatos (2009), o estudo bibliográfico é um levantamento de toda a bibliografia já publicada em forma de livros, revistas, publicações avulsas e imprensa escrita, tendo a finalidade de colocar o pesquisador em contato direto com tudo aquilo que foi escrito sobre determinada temática.

Para o desenvolvimento deste trabalho foi levado em consideração: o levantamento do material bibliográfico, escolha de textos, suas interpretações, análises e seleção dos textos que melhor se adequaram ao objetivo proposto, tendo como consequência a elaboração da redação final.

Inicialmente, foi realizado um levantamento da literatura nacional acerca da temática, envolvendo artigos no período de 2004 a 2013 e que estivessem disponíveis na íntegra e indexada nas seguintes bases de dados: SCIELO (Scientific Electronic Library Online), LILACS (Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde), BIREME (Centro Latino-Americano e do Caribe de Informações em Ciências da Saúde) e MEDLINE (Medical Literature Analysis and Retrieval System OnLine), bibliotecas eletrônicas que contenham periódicos científicos brasileiros e livros encontrados no acervo da biblioteca da Faculdade de Juazeiro do Norte – Ceará – Brasil.

Na sequência foi realizada a interpretação e análise textual, de modo a eleger os textos relacionados à temática em estudo. Após a escolha da bibliografia, iniciou-se o delineamento do trabalho, o que, consequentemente, possibilitou a construção da redação final.

O estudo foi realizado nos meses de maio a junho de 2013, foram coletados vinte artigos, mas destes dez foram excluídos, devido os anos de publicação estarem ultrapassados. Para busca, utilizaram-se palavras-

chave, como: enfermagem, supervisão de enfermagem, instituições de saúde.

### 3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

#### 3.1 ORIGEM E IMPORTÂNCIA DA SUPERVISÃO DE ENFERMAGEM

A supervisão teve início com o surgimento dos primeiros grupos de pessoas que apresentavam o intuito de desenvolver atividades específicas. Essas pessoas tinham a intenção de contribuir para o desenvolvimento dos trabalhos realizados, principalmente, no período de surgimento da indústria. Isto porque é nesse momento da História Mundial que, com o advento da Revolução Industrial (Século XVII), vê-se necessária a delegação das atividades aos trabalhadores, juntamente com a necessidade de alguém que assegure o cumprimento das ordens. Este seria denominado supervisor do trabalho. (KURCGANT, 2005).

Ainda segundo Kurcgant (2005), o elemento supervisor passou a assumir cargos administrativos de prestígio que lhes proporcionavam a oportunidade da obtenção de cargos de poder e autoridade diante da equipe. Sendo assim, o papel deste profissional é a regulamentação dos trabalhos, bem como a garantia da produtividade junto aos subordinados. Porém, com o surgimento de novos conhecimentos advindos das ciências sociais, o enfoque da supervisão começou a mudar: de caráter de poder e autoritário para o de controle educativo e continuado.

O termo supervisão, segundo vários dicionários, refere-se a dirigir, orientar e inspecionar. Se formos pesquisar a origem da palavra, encontraremos o supervisor como aquele que revisa e que vê. Nos dias atuais, se fossemos levar o termo supervisão ao pé da letra, seria um ato de autoritarismo que colaboraria para que o supervisionado aumentasse seu medo frente ao novo processo (FERNANDES et al., 2004).

Ainda de acordo com a autora acima citada, em 1947 Pichon-Rivière organizou equipes de emergência para trabalharem em grupos em hospitais, que ficaram

sendo o marco de origem dos grupos operativos e que não deixam de ser um marco inicial da supervisão em grupo, pelo prisma dos dias atuais. Nesse sentido, deverá ser encarada como uma tarefa grupal, com uso da associação de ideias, as quais deverão ser discutidas, analisadas e repensadas. Culmina no desenvolvimento dos funcionários diante dos serviços da equipe de enfermagem, em prol da manutenção de um ambiente harmonioso humano e produtivo para todos.

Sendo assim, a supervisão faz parte do processo educativo onde o supervisor terá como tarefa ajudar o supervisionado a encontrar dentro de si e com a ajuda dos colegas, algo pré-existente que foi sendo acumulado dentro do departamento do conhecimento e que tem que ser drenado para fora do seu interior. Nesse contexto, pode-se afirmar que a supervisão está pautada na existência de alguém mais experiente que possa lançar um novo olhar ao trabalho do outro, mostrando-se responsável pela orientação dos demais profissionais que compõem a equipe (SANTOS et al., 2011).

Daí a importância do papel da supervisão, já que na atualidade são vistos como orientadores e, o mais importante, facilitadores do processo da assistência em seu ambiente de trabalho, colaborando para o bom andamento das atividades na instituição.

#### 3.2 A ATIVIDADE DE SUPERVISÃO: SUAS TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

A supervisão de enfermagem vem sendo caracterizada como uma função administrativa, responsável pela orientação contínua da equipe. É importante enfatizar que na atualidade as atividades de supervisão são mais valorizadas e realçadas nas instituições de ensino, já que serão responsáveis pela prosperidade na vivência de trabalho. Pois é a partir da supervisão que são determinadas as organizações dos setores, previsão de equipamentos, de recursos materiais e humanos (FERNANDES et al., 2004).

Entretanto, para que a supervisão vigore é preciso que haja uma eficaz detenção e posteriormente, utilização das técnicas e instrumentos facilitadores da prática supervisora. Em relação às técnicas, estas variam e pode

ser usada a observação direta, a análise de registro, a entrevista, a reunião, a discussão em grupo, a dinâmica de grupo, a demonstração, a análise de situação orientação pelo método científico entre outras técnicas, que poderão ser aplicadas mediante o tipo de prática do supervisor (KURCGANT, 2005).

No que se refere aos instrumentos, Kurcgant (2005) afirma que poderão ser utilizados os prontuários dos pacientes, a prescrição de enfermagem, o plano de supervisão, o cronograma, o roteiro, o manual dos serviços de enfermagem constando suas normas, procedimentos e rotinas, entre outros. Nesse sentido, é importante ressaltar que o enfermeiro supervisor deverá escolher as técnicas e instrumentos que se adaptem melhor às necessidades da instituição e seus recursos humanos.

### 3.3 ENFERMEIRO COMO AGENTE SUPERVISOR

Segundo o Conselho Federal de Enfermagem, a Lei nº 7.498/86, de 25 de junho de 1986, “é função privativa do enfermeiro o planejamento, organização, coordenação, execução e avaliação dos serviços da assistência de enfermagem”. Sendo assim, é função própria ao profissional enfermeiro. Isso faz com que seja perceptível que o supervisor de enfermagem possui sua função gerencial e supervisora, que deverá ser exercida respaldada nos seus direitos e deveres (COFEN, 1986).

O processo de supervisão do enfermeiro visto como ferramenta gerencial fundamenta-se no que dizem as normas e diretrizes do MS, o qual implicará na orientação e seguimento dos cuidados que são ofertados à comunidade na Atenção Básica, Secundária e Terciária, gerindo a prática da supervisão com a qualidade dos serviços, levando em consideração os devidos questionamentos responsáveis pela avaliação de atuação, dinâmica organizacional e aprimoramento dos profissionais de saúde da instituição (LIBERALI; DALL'AGNOL, 2008).

Por isso, pode-se afirmar que, para o enfermeiro tornar-se um supervisor, não basta apenas que ele apresente competência e habilidades técnicas, mas que busque entender as necessidades dos recursos humanos da sua equipe. É através da organização de funcionários dos diversos setores das instituições de saúde que ocorrerão

as integrações grupais, organização que será diretamente responsável pela melhoria na qualidade do trabalho prestado na instituição.

E, nesse contexto, há uma crescente necessidade de que os supervisores apresentem-se compassivos e sensibilizados, possibilitando sempre um espaço aberto para que os profissionais supervisionados tenham o direito de expor suas ideias, propiciando uma melhor adaptação do profissional ao trabalho. Fato este que oportunizará as manifestações de entusiasmo e satisfação mediante as tarefas do cotidiano.

Entretanto, é preciso salientar que a realidade no cotidiano da enfermagem nos serviços de saúde implica-se em multifunções, fato que leva ao prejuízo na supervisão da assistência, já que o enfermeiro ocupa cargos que sobrecarregam a sua atividade quanto supervisor, ocasionando falhas nesse processo tão importante.

Servo (2001) relata que, à medida que se conhece a estrutura do serviço de enfermagem e interage com a equipe da qual faz parte, o supervisor torna-se responsável pela manutenção de um serviço de qualidade, o que não significa prescindir da corresponsabilização dos demais atores envolvidos em determinada situação contexto organizacional.

Para Matos e Pires (2006), a organização do trabalho e o gerenciamento no setor saúde, especialmente no âmbito hospitalar, constituíram-se, historicamente, sob influência do modelo taylorista/fordista, da administração clássica e do modelo burocrático. Entre as principais características desses modelos destacam-se a fragmentação do trabalho com separação entre concepção e execução, o controle gerencial do processo de produção associado à rígida hierarquia, a racionalização da estrutura administrativa, a impessoalidade nas relações interpessoais e a ênfase em sistemas de procedimentos e rotinas.

### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Procurou-se, neste estudo, através da análise e discussão sobre os textos referente à temática, demonstrar o quão grande é a relevância do processo de supervisão de enfermagem, frente ao trabalho deste profissio-

nal nas instituições de saúde. Isso porque a supervisão é um processo facilitador da organização das atividades nos Estabelecimentos de Assistência a Saúde (EAS) e também diretamente responsável pelo estabelecimento das relações entre a equipe multidisciplinar. É a partir deste parâmetro que se pode afirmar como atribuição do enfermeiro a educação continuada.

É necessário destacar a importância de analisar o contexto organizacional em que estão incluídas as ações do profissional enfermeiro como supervisor. Já que o enfermeiro utilizará de estratégias particulares para o desenvolvimento de ações de educação continuada, as quais serão responsáveis por conduzir os recursos humanos em meio ao ensino e aperfeiçoamento profissional. Nesse sentido deverão ser debatidas as políticas de saúde dos EAS, suas técnicas, instrumentos e resultados diante das práticas da equipe supervisionada.

Logo, é preciso afirmar que, para a eficácia das atividades do processo de supervisão, serão necessárias ações pautadas em princípios éticos, democráticos e que focalizem o processo de trabalho, a equipe e o cliente dos serviços de saúde como atores sociais que têm interesses e necessidades a serem supridas. É de se reconhecer as limitações encontradas durante todo o processo, como, por exemplo: a insuficiência dos recursos físicos, financeiros e principalmente humanos. Nesta lógica, fica evidente que é a partir de investimentos no preparo dos profissionais, bem como do adequado planejamento das atividades, que serão efetivados os princípios e diretrizes do SUS em suas práticas.

## REFERÊNCIAS

- CORREIA, V. S.; SERVO, M. L. S.; Supervisão da enfermeira em Unidades Básicas de Saúde. **Rev Bras Enferm**, v. 59, n. 4, p. 527-531, 2006.
- CONSELHO FEDERAL DE ENFERMAGEM - COFEN. **Lei nº 7.498/86**. Disponível em: <<http://www.portalcofen.gov.br/materias.asp?ArticleID=35>>. Acesso em: 17 maio 2013.
- FERNANDES, B. F. et al. A supervisão, o supervisor e os supervisionandos. **Revista da SPAGESP**, Ribeirão Preto, v. 5, n. 5, p. 16-23, 2004.
- JULIANI, C. M. C. M.; AYRES, A. J.; SPIRI, W. C. O papel de supervisor do profissional enfermeiro em um hospital universitário do estado de São Paulo. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ENFERMAGEM, 56., 2004, Gramado, RS. **Anais eletrônicos...** Gramado: ABEn; 2004. Disponível em: <<http://bstorm.com.br/enfermagem>>. Acesso em: 17 maio 2013.
- KURCGANT, P; **Gerenciamento em enfermagem**. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan; 2005.
- LIBERALI, J.; DALL' AGNOL, C. M. Supervisão de enfermagem: um instrumento de gestão. **Rev. Gaúcha Enferm.**, v. 29, n. 2, 276-282, 2008.
- MINAYO, M. C. de S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2004.
- MATOS, E.; PIRES, D. Teorias administrativas e organização do trabalho: de Taylor aos dias atuais, influências no setor saúde e na enfermagem. **Texto Contexto Enferm.**, v. 15, n. 3, p. 508-514, 2006.
- SANTOS, N. M. et al. **Supervisão de enfermagem: instrumento administrativo para o trabalho da equipe de saúde**. Campina Grande, PB: [s.n.], 2011.
- SERVO, M. L. S. Pensamento estratégico: uma possibilidade para a sistematização da supervisão em enfermagem. **Rev Gaucha Enferm.**, v. 22, n. 2, p. 39-59, 2001.

Recebido em: 17 de junho de 2013

Aceito em: 25 de julho de 2013