

**Universidade Federal do Rio Grande do Sul**

**JANAINA LIBERALI**

**A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO DAS ENFERMEIRAS EM CARGO DE  
SUPERVISÃO DE ENFERMAGEM NO  
HOSPITAL DE CLÍNICAS DE PORTO ALEGRE**

Porto Alegre

2006

**JANAINA LIBERALI**

**A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO DAS ENFERMEIRAS EM CARGO DE  
SUPERVISÃO DE ENFERMAGEM NO  
HOSPITAL DE CLÍNICAS DE PORTO ALEGRE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Enfermagem da Escola de Enfermagem da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Enfermagem.

Orientadora: Profa. Dra. Clarice Maria Dall'Agnol

Porto Alegre

2006

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço aos meus pais, Milton e Odila, por serem meu alicerce, meu porto seguro, meus maiores incentivadores e que, mesmo distantes, estão sempre comigo.

À Profa. Dra. Clarice Maria Dall’Agnol, pelos ensinamentos e por ter sido parte fundamental nesta caminhada, conduzindo-me com sabedoria, paciência e compreensão.

Aos meus colegas de faculdade, pelo companheirismo, experiências, incertezas e alegrias compartilhadas.

Ao meu irmão, amigos, às pessoas especiais que estiveram do meu lado, apoiando-me, amparando-me, tornando todos os momentos mais divertidos e felizes.

A todos aqueles que, de alguma maneira, contribuíram para a realização deste trabalho.

Ninguém é tão grande que não possa aprender,  
nem tão pequeno que não possa ensinar.

Píndaro

## RESUMO

Estudo qualitativo, exploratório-descritivo, com o objetivo de conhecer a organização do trabalho das enfermeiras em cargo de supervisão no Hospital de Clínicas de Porto Alegre (HCPA), RS. Cinco entrevistas semi-estruturadas foram realizadas com enfermeiras em cargo de supervisão de enfermagem, no período entre setembro e outubro de 2006. As informações, submetidas à análise de conteúdo, resultaram em duas categorias principais: Atividades desenvolvidas pelas Supervisoras e Organização do Trabalho. Identificou-se que as supervisoras de enfermagem desenvolvem práticas inerentes à supervisão de enfermagem propriamente dita e agregam também a função de plantão administrativo, respondendo pela Administração Central do Hospital, além de desenvolverem ações de Assistência / Serviço Social. O acréscimo dessas funções acarretou aumento significativo da demanda de trabalho, exigindo priorização de ações. As supervisoras julgam de extrema importância o contato face-a-face com a equipe de enfermagem, atuando como facilitadoras das ações e serviços desses profissionais. É conferida especial importância quanto à abordagem de familiares na captação de córneas, pós-óbito, e esta atividade, embora gratificante, é bastante trabalhosa, requerendo várias horas do plantão para os devidos encaminhamentos. Quanto à forma de conduzir o trabalho, percebe-se um eixo convergente, havendo similaridades entre as participantes. Prevalece uma organização empírica do trabalho, apesar da busca sistemática de literatura sobre o tema supervisão. Foram relatadas parcerias com profissionais de outras áreas do Hospital, visando assegurar a qualidade institucional. 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; Organização e Administração; Administração Hospitalar

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>6</b>
<b>2 OBJETIVOS .....</b>	<b>9</b>
<b>3 REVISÃO DE LITERATURA.....</b>	<b>10</b>
<b>3.1 Do misticismo e caráter religioso, à profissionalização.....</b>	<b>10</b>
<b>3.2 O enfermeiro como gerente .....</b>	<b>11</b>
<b>3.3 A Supervisão como instrumento gerencial.....</b>	<b>12</b>
<b>4 METODOLOGIA.....</b>	<b>14</b>
<b>4.1 Tipo de Estudo .....</b>	<b>14</b>
<b>4.2 Campo, População e Sujeitos Participantes.....</b>	<b>14</b>
<b>4.3 Coleta de Informações.....</b>	<b>14</b>
<b>4.4 Análise das Informações .....</b>	<b>15</b>
<b>5 ASPECTOS ÉTICOS.....</b>	<b>16</b>
<b>6 RESULTADOS .....</b>	<b>17</b>
<b>6.1 Atividades desenvolvidas pelas Supervisoras .....</b>	<b>17</b>
6.1.1 Supervisão de Enfermagem – atendendo demandas dos serviços de enfermagem	18
6.1.2 Plantão Administrativo – atendendo demandas administrativas do HCPA e desenvolvendo atividades de assistência / serviço social .....	20
<b>6.2 Organização do Trabalho .....</b>	<b>23</b>
6.2.1 Cotidiano do trabalho – Semelhanças na maneira de conduzir e planejar a jornada de trabalho .....	24
6.2.2 Articulação e planejamento Conjunto – redes de apoio e ferramentas empregadas.	27
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>30</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>33</b>
<b>APÊNDICE A – Instrumento para a coleta de dados .....</b>	<b>35</b>
<b>APÊNDICE B – Consentimento Livre e Informado .....</b>	<b>36</b>
<b>ANEXO A – Perfil do Cargo .....</b>	<b>37</b>
<b>ANEXO B – Organograma do Hospital de Clínicas de Porto Alegre .....</b>	<b>39</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A minha aproximação com a administração em enfermagem surgiu no momento em que passei a realizar atividades como Bolsista de Iniciação Científica. Engajada nas linhas de pesquisa de minha orientadora (Gerenciamento de Recursos Humanos, Políticas e Práticas em Saúde e Enfermagem e Intervenções de Enfermagem em Saúde Coletiva) comecei a conviver diariamente com assuntos referentes à produção, organização, avaliação e qualidade dos serviços e ao processo de trabalho em saúde e, de maneira específica, em enfermagem, além das condições e relações de trabalho. As constantes conversas sobre esses temas, tornavam-se momentos prazerosos de estudo, instigando-me a buscar mais conhecimento e apontando o meu envolvimento e interesse pela área.

Durante reuniões do Núcleo de Pesquisa que integro, onde discutimos assuntos pertinentes à Gestão em Enfermagem, tive a oportunidade de conhecer e obter informações sobre o cargo de supervisora de enfermagem do Hospital de Clínicas de Porto Alegre (HCPA), antes pouco conhecido por mim, e da formação, conhecimentos, habilidades e atitudes esperadas e requeridas do profissional que ocupa essa posição, bem como das suas responsabilidades e funções. Estes atributos estão descritos no perfil do cargo da supervisora de enfermagem (ANEXO A) que vem sendo (re)construído pela Coordenadoria de Gestão de Pessoas (CGP) e Grupo de Enfermagem (GENF) no compasso institucional do HCPA que está concentrando esforços na definição dos diversos perfis profissionais, nas diversas áreas. Na situação específica das enfermeiras em cargo de supervisão, o instrumento que vem norteando o perfil não é concebido como definitivo nesses âmbitos (CGP e GENF), pois se encontra em fase ainda incipiente em se tratando da configuração e definição formal que possa retratar o efetivo exercício da função.

Em meio a este contexto, coroadado pela busca de definições que sejam mais abrangentes, reais e atualizadas acerca do perfil em questão, surgiu a idéia deste projeto, inicialmente cogitado e sugerido pela Coordenação do GENF, mas também endossado pelas próprias supervisoras que já vinham reivindicando estudos, neste sentido, face à escassa literatura sobre o tema supervisão. Constatada esta lacuna, pressupõe-se que os resultados do estudo possam melhor subsidiar o delineamento do perfil das supervisoras de enfermagem, mas, sobretudo, as estratégias adotadas na organização do trabalho cotidiano dessas enfermeiras.

A função da supervisora de enfermagem, segundo delineamento existente do perfil do cargo, de uma maneira sumária, é a de desenvolver o processo de supervisão quanto ao gerenciamento do cuidado de enfermagem e na organização dos recursos institucionais para o atendimento do paciente, de forma a integrar as atividades de assistência, ensino e pesquisa, junto à equipe multidisciplinar do Hospital de Clínicas. A supervisora representa a Administração Central (AC) do Hospital na sua jornada de trabalho. A AC, conforme ilustrado no Anexo B, é composta pelo Presidente, Vice-Presidente Administrativo, Vice-Presidente Médico, Coordenadora do Grupo de Enfermagem e Coordenadora do Grupo de Pesquisa e Pós-Graduação. Embora conste formalmente no organograma do HCPA que a Coordenadora do Grupo de Enfermagem está vinculada hierarquicamente à Vice Presidência Médica, o que ocorre de fato, é que a coordenadora usufrui de *status* de vice-presidente.

Enquanto critérios mínimos – e genéricos - as enfermeiras em cargo de supervisão devem possuir pós-graduação em nível de especialização em enfermagem, administração ou educação, ter conhecimentos sobre o sistema de saúde, noções de legislação trabalhista, dinâmica e estruturação institucionais, regimentos internos, planejamento estratégico, além de dominar assuntos relativos à enfermagem e a sistematização da assistência. A ocupação do cargo ocorre mediante processo seletivo interno.

Por meio de observações aleatórias, enquanto acadêmica de enfermagem, e por meio de diálogos com as equipes de enfermagem, pude identificar uma multiplicidade e variedade das atividades designadas como atribuições das supervisoras, dentre elas o gerenciamento do cuidado de enfermagem e a organização dos recursos institucionais para o atendimento do paciente. Após conhecer as ações que competem a essas profissionais, interessei-me em averiguar o que, de fato, elas executam e a maneira como essas enfermeiras articulam o seu cotidiano de trabalho para efetivar todas essas ações.

Essa vontade foi reforçada durante Estágio Voluntário em uma Unidade de Internação Clínica no Serviço de Enfermagem Médica do HCPA, momento em que pude observar a atuação das supervisoras em algumas de suas funções (como a organização da redistribuição de pessoal de enfermagem em caso de falta de funcionário nas unidades) e, posteriormente, com as aulas da disciplina de Administração em Enfermagem, onde a supervisão foi um dos temas abordados, e sua importância e relevância ficaram ainda mais evidentes, o que me deixou ainda mais instigada e motivada para desenvolver estudos sobre o assunto.

Na busca por literatura específica sobre o tema, deparei-me com um número limitado de obras sobre supervisão de enfermagem, o que a princípio se constituiu como um desafio, apontando para a necessidade de estudos sobre esta proposição. É importante ater-se ao

assunto, já 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*” (KURCGANT, 1991 p 119). Neste âmbito, onde a supervisão atua diretamente na orientação da equipe, é importante compreender de que maneira o supervisor articula suas atividades para prover esta orientação, este trabalho de motivação e coordenação da equipe e, ainda, efetivar todas as outras atribuições que lhe competem, como a organização do pessoal de enfermagem e dos recursos da instituição, além de atividades de pesquisa, ensino e assistência. A atuação do supervisor irá implicar/refletir diretamente no trabalho da equipe, e, por conseguinte, na assistência prestada.

O supervisor atua de maneira a organizar e estruturar os recursos materiais e humanos do serviço de enfermagem com o objetivo de propiciar/facilitar que o processo de trabalho ocorra, para isso empenha-se no (re)dimensionamento de pessoal dentro da instituição e na formação de verdadeiras equipes. Uma equipe bem estruturada pode ser caracterizada como aquela que usa as habilidades, as competências e os recursos de todos os seus membros, planeja suas atividades, é sistêmica em seu processo decisório e de resolução de problemas, e empenha-se para chegar à produtividade máxima. (PEDUZZI E CIAMPONE, 2005). Os movimentos desses profissionais são executados com o objetivo de atender às necessidades do cliente/paciente da forma mais salutar possível, o que *a priori* é a motivação da enfermagem.

Desta forma, propus-me a estudar a organização do trabalho das Enfermeiras em cargo de Supervisão de Enfermagem no Hospital de Clínicas de Porto Alegre, por entender que a compreensão desse processo é de suma importância, pois permite a identificação de métodos empregados (ou não) na sistematização do trabalho deste profissional, e possibilita a detecção de “nós-críticos” que possivelmente atrapalham a efetivação das atribuições inerentes ao cargo. A atuação do supervisor é refletida no cotidiano de trabalho dentro do Hospital, na organização e estruturação da equipe de enfermagem, e, por fim, repercute na qualidade do cuidado prestado, o que justifica a preocupação acerca do tema em estudo.

Quanto a possíveis discrepâncias que pudessem surgir nos relatos, destacou-se, desde o princípio, que as mesmas seriam oportunas, seja para agregar elementos ao perfil em construção mas também 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. Portanto, visualiza-se que os resultados do estudo trarão benefícios a todas partes envolvidas, além da contribuição acadêmico-científica com possíveis repercussões para a Enfermagem, no cenário nacional e até mesmo internacional.

## OBJETIVOS

O estudo tem como **objetivo geral:**

- Conhecer a organização do trabalho da enfermeira em cargo de supervisão no Hospital de Clínicas de Porto Alegre (HCPA).

E com o intuito de aprofundar algumas questões, têm-se como **objetivos específicos:**

- Identificar as atividades desenvolvidas pelas enfermeiras em cargo de supervisão;
- Identificar como é planejado e executado esse trabalho.

### 3 REVISÃO DE LITERATURA

Dentre as atividades inerentes e exclusivas à prática profissional do enfermeiro encontram-se ações de organização, direção, planejamento, coordenação, execução e avaliação dos serviços de Enfermagem, ou seja, sua atuação contempla, de maneira bastante ampla, aspectos relativos à gerência, além de práticas assistenciais, educativas e a atuação em pesquisas (BRASIL, 1987). No cotidiano de trabalho essas atividades são desenvolvidas concomitantemente e a *“intersecção entre elas é um fator importante para prestar assistência de enfermagem de forma segura e livre de riscos para a população”* (SPAGNOL, 2005, p.119) A atuação nesses diversos campos foi ocorrendo gradativamente, assim como a enfermagem foi se profissionalizando e buscando seu espaço dentro da área da saúde.

#### 3.1 Do misticismo e caráter religioso, à profissionalização.

Constituída devido às necessidades das pessoas de cuidarem umas das outras em casos de enfermidade, a enfermagem é uma atividade tão antiga quanto à espécie humana. Nas comunidades primitivas estava fortemente vinculada a questões místicas, à magia e ao sobrenatural. Já no período cristão, passou a ter conotação de vocação religiosa, restringindo-se à caridade e ao conforto da alma dos doentes. Aos poucos a enfermagem foi se transformando e evoluindo para a profissionalização. Na segunda metade do século XIX, Florence Nightingale buscou racionalizar o trabalho, empregando conhecimentos específicos e instrumentos que permitissem desempenhar as atribuições com competência e responsabilidade. É o início da profissionalização da Enfermagem e da função administrativa da enfermeira. (BELLATO, 1997)

É oportuno que se resgate brevemente o trabalho de Florence Nightingale, com o intuito de compreender as origens do conhecimento do campo administrativo na enfermagem. Florence teve como principal preocupação a administração hospitalar, a formação de enfermeiras e a educação em serviço, introduzindo na enfermagem uma visão que não limitava-se à assistência direta, mas contemplava também a atuação no meio ambiente. Fez isso através de observação e supervisão rigorosa. Nightingale criou a primeira escola de ensino de enfermagem que formava as lady-nurses, preparadas para desenvolverem atividades

administrativas e ocuparem cargos de chefia e supervisão e as nurses, aptas a prestarem assistência e cuidado direto aos pacientes. (BELLATO, 1997; SPAGNOL, 2005).

Nesse momento a enfermagem se institucionalizou, se organizou dentro do espaço hospitalar e incorporou os princípios da administração científica. A lógica capitalista adotada, seguindo os pressupostos de Weber e Taylor, determina que todo trabalho coletivo precisa de alguém que o coordene e gerencie. Ainda hoje esses pressupostos têm sido utilizados na orientação do serviço de enfermagem hospitalar, embora com críticas de alguns autores que consideram obsoletas as idéias e condutas preconizadas (MELO, 2004).

Após discussões durante as décadas de 70 e 80 sobre o verdadeiro papel do enfermeiro: gerência ou assistência, chega-se à conclusão que, diante do quantitativo insuficiente de enfermeiros no Brasil para assumir sozinho a assistência direta, a função primordial do enfermeiro deve ser a de gerenciamento da assistência (MELO, 2004).

### **3.2 O Enfermeiro como gerente**

As instituições hospitalares, como empresas de prestação de serviços, possuem objetivos que se inserem no campo da pesquisa, ensino e assistência, com vistas a contribuir para o bem-estar do ser humano. Para tanto, possuem estruturas complexas e carecem de ações humanas para a realização das atividades. Diante disso, surge a necessidade de que haja uma sistematização destas ações e uma organização das equipes multidisciplinares, que são responsáveis pelas tarefas. Os serviços que compõem o hospital, entre eles o serviço de enfermagem adotam os princípios da instituição e valorizam a estrutura hierárquica da mesma (MELO, 2004).

A enfermeira tem assumido a responsabilidade de previsão e provimento dos recursos materiais, bem como de organização e coordenação dos recursos humanos em enfermagem, seguindo o pressuposto de que todo o trabalho coletivo necessitada de alguém que o coordene e gerencie. Como gerente, o enfermeiro deve ter um caráter articulador e integrativo, além de planejar ações que serão executadas por toda equipe de enfermagem. A supervisão de enfermagem é um dos métodos empregados para auxiliar no planejamento, pois permite que equipe de enfermagem detecte coisas passíveis de mudança, visando a qualificação da assistência e da organização do trabalho. (MELO, 2004)

### 3.3 A Supervisão como instrumento gerencial

A supervisão insere-se no contexto do trabalho do enfermeiro como instrumento gerencial, cujo principal objetivo, segundo o Ministério da Saúde é o de “elevar a qualidade dos serviços prestados e contribuir para o aperfeiçoamento do pessoal e para avaliação de seu desempenho, visando à promoção da saúde, melhor recuperação do cliente e ao bom funcionamento do estabelecimento” (BRASIL, 1983, p.7).

Historicamente a supervisão vem sofrendo modificações nas suas características, ajustando-se às mudanças no contexto social e político, tanto da sociedade da qual faz parte, quanto da instituição na qual a função é desenvolvida. Ciampone (1985, p.112) aponta para o fato de o supervisor ocupar diferentes posições nas instituições, podendo ser visto sob diferentes enfoques:

[...] quando analisado como elemento-chave na administração de pessoal, é visto sob o enfoque tradicional, como responsável pelas decisões, controlador do serviço, detentor do maior conhecimento e aquele que faz com que o trabalho seja realizado; nesta visão o elemento supervisor é centralizador do poder no grupo. [...] Quando visto como elemento do meio, o elemento supervisor é situado entre duas forças sociais, a gerência e os trabalhadores, que são consideradas contrárias. Quando analisado como elemento pertencente ao grupo com o qual se relaciona, o supervisor é visto como indivíduo que tem plena percepção da problemática específica ao grupo e tem condições para estimular e aprimorar o desempenho individual e grupal.

No contexto atual, a supervisão é compreendida como um dos métodos empregados para salvaguardar a qualidade do serviço prestado, além de proporcionar oportunidades de detectar aspectos passíveis de mudança e melhorias. Nesta conjuntura, o papel do supervisor passa a ser o de um orientador e facilitador no ambiente de trabalho (MELO, 2004), com funções de gerência e planejamento executadas com o propósito de aprimorar a capacidade de trabalho dos indivíduos. 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 (SERVO, 2001; CORREIA e SERVO, 2005).

Para abarcar todas as responsabilidades que lhe são delegadas, o enfermeiro supervisor precisa operacionalizar suas ações, procurando organizar seu trabalho. Servo (2001, p 43), pautando-se no referencial de planejamento estratégico conforme teorizam Testa (1992) e Motta (1995), denominou essa organização de supervisão sistematizada, reconhecendo-a como:

[...] um processo que envolve o planejamento, execução e avaliação das atividades realizadas, através da utilização de técnicas e instrumentos de 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.

Embora leve-se em conta a importância do planejamento estratégico como referencial para a organização e sistematização do trabalho ele não será alvo de investigação neste estudo, sendo citado não apenas pela sua relevância, mas também para entender a abordagem de Servo sobre supervisão que se pautou nesse referencial por considerá-lo “uma possibilidade de sistematização da supervisão em enfermagem como um caminho de busca de alternativas para o desenvolvimento da prática profissional [...]”. (SERVO, 2001)

## **4 METODOLOGIA**

### **4.1 Tipo de Estudo**

Para esta investigação, optou-se pela abordagem qualitativa. Lüdke e André (1986, p.30) salientam que “os focos de observação nas abordagens qualitativas de pesquisa são determinadas basicamente pelos propósitos específicos de estudo que, por sua vez, derivam de um quadro teórico geral, traçado pelo pesquisador”.

### **4.2 Campo, População e Sujeitos Participantes**

A coleta de informações foi desenvolvida no Serviço de Enfermagem do Hospital de Clínicas de Porto Alegre, Instituição integrante da rede de hospitais universitários do Ministério da Educação e vinculada academicamente à Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Neste estudo, os participantes correspondem à população, constituída pelas enfermeiras em cargo de supervisão no Hospital de Clínicas de Porto Alegre. Foram desenvolvidas entrevistas com toda a equipe de supervisoras, ou seja, cinco profissionais, nos meses de setembro e outubro de 2006. Minayo (2000) argumenta que, numa investigação qualitativa, devemos nos preocupar mais com o aprofundamento e a abrangência da compreensão do que a generalização, pois seu critério não é numérico.

### **4.3 Coleta de Informações**

As informações foram coletadas mediante entrevistas semi-estruturadas, utilizando-se como recurso a gravação em áudio. Segundo Minayo (2000), este tipo de técnica de pesquisa permite que o entrevistado discursar sobre o tema, sem submeter-se a condições ou alternativas

prefixadas pelo pesquisador. É apropriada aos objetivos do estudo, pois privilegia maiores revelações acerca da temática através da fala dos entrevistados.

#### **4.4 Análise das Informações**

As informações foram analisadas pelo método de análise de conteúdo, cujo termo “significa mais do que um procedimento técnico. Faz parte de uma histórica busca teórica e prática [...]” (MINAYO, 1992, p. 199). Seguiu-se o percurso adotado por esta mesma autora que, operacionalmente, preconiza os seguintes desdobramentos: ordenação dos dados, classificação dos dados e análise final. A ordenação dos dados é a etapa de familiarização com o material e inclui a transcrição das entrevistas gravadas em áudio, seguida de releitura das mesmas. No momento caracterizado pela classificação dos dados, procede-se à leitura flutuante que consiste em uma leitura exaustiva e repetida do material transcrito que vai desembocar na constituição de um *corpus* ou de vários *corpus* de comunicações, fazendo-se, então, o enxugamento da classificação por temas mais relevantes. Quando se chega à análise final, terceiro e último momento, depara-se com o produto da pesquisa como sendo um momento da práxis do pesquisador, na medida em que evidencia seus próprios condicionamentos, norteando-se pelo pressuposto de que o produto final é sempre provisório. A busca da compreensão não é contemplativa, pois, num movimento totalizador, considera interligados o objeto, o sujeito do conhecimento e as próprias interrogações. É um momento finalização transitória, isto é, de articulação dos dados obtidos com os referenciais teóricos utilizados, com base nos objetivos propostos (MINAYO, 1992, p. 235-237).

## 5 ASPECTOS ÉTICOS

O projeto foi aprovado pela Comissão de Pesquisa da Escola de Enfermagem (COMPESQ-ENFUFGRS) e posteriormente pelo Comitê de Ética do HCPA, no dia 14/08/2006.

As entrevistas transcorreram mediante a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Informado (APÊNDICE A), devidamente assinado pelas partes envolvidas, em duas vias, ficando uma com o sujeito respondente e outra com a pesquisadora. Entre outros aspectos, no texto desse documento, foram explicitados dados de identificação do projeto, informando ainda o pesquisador responsável, os objetivos e os benefícios do estudo, bem como o caráter de livre participação dos sujeitos, buscando-se concordância para gravação em áudio. As fitas cassete foram inutilizadas, tão logo transcritas, com guarda da transcrição por cinco anos, a partir da divulgação dos resultados da pesquisa. Por tratar-se de população restrita que coincide a totalidade dos sujeitos (cinco), foi dedicada atenção redobrada quanto à validação das informações concedidas junto aos sujeitos participantes, com vistas à elaboração do relatório final da pesquisa. Também, foi assegurado que o desenvolvimento do projeto é isento de influências hierárquicas e que não interferirá no vínculo empregatício dos respondentes.

## 6 RESULTADOS

A partir do teor das entrevistas chegou-se a duas categorias temáticas: **Atividades desenvolvidas pelas Supervisoras**, que originou as subcategorias: supervisão de enfermagem –atendendo demandas dos serviços de enfermagem; plantão administrativo – atendendo demandas administrativas do HCPA e desenvolvendo atividades de assistência/serviço social; e **Organização do Trabalho** desdobrando-se nas subcategorias: cotidiano de trabalho - semelhanças na maneira de conduzir a jornada de trabalho; articulação e planejamento conjunto – redes de apoio e ferramentas empregadas.

### 6.1 Atividades desenvolvidas pelas Supervisoras

As supervisoras trabalham em esquema de plantões noturnos (das 19:00h às 07:00h) e nos finais de semana e feriados (das 07:00h às 19:00h). Cada plantão corresponde a carga horária de 12 horas e fica sob responsabilidade de uma das cinco profissionais, sendo adotado o sistema de revezamento em escalas.

Além da supervisão de enfermagem propriamente dita, o cargo de Supervisora agrega a função de Plantão Administrativo, respondendo pela Administração Central do Hospital de Clínicas durante a jornada de trabalho, e, também, o desenvolvimento de atividades que durante o dia são de competência da Assistência/Serviço Social.

A atuação nesses diversos campos faz com que a demanda de trabalho seja bastante expressiva e as atividades desenvolvidas sejam muito variadas, o que pode ser evidenciado através da fala das entrevistadas:

*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

Assim, descreve-se a seguir as principais atividades mencionadas pelas participantes do estudo, relativas ao plantão administrativo, atividades de supervisão de enfermagem e atividades de assistência/serviço social.

#### 6.1.1 Supervisão de Enfermagem – atendendo demandas dos serviços de enfermagem

As entrevistadas apontam como ações da Supervisão de Enfermagem propriamente dita aquelas desenvolvidas junto à equipe de enfermagem ou em prol da mesma. Para Servo (2005) “a supervisão torna-se pertinente e útil na medida em que auxilia as pessoas da linha de execução a alcançar certas metas ou padrões de atendimento tendo como referência a política institucional e adaptando-se às realidades locais”. As atividades desenvolvidas pelas supervisoras são fidedignas aos pressupostos desta autora, já que todas elas visam otimizar as condições de trabalho dos funcionários e manter a qualidade dos serviços prestados à comunidade.

Uma das ações desenvolvidas diariamente durante os plantões é a **visita às unidades** que prestam assistência aos pacientes e que estão organizadas em serviços, segundo especialidade. Assim, o grupo de Enfermagem é constituído pelos serviços de Enfermagem em Centro Cirúrgico (SECC), Enfermagem Cirúrgica (SEC), Enfermagem em Emergência (SEE), Enfermagem Materno Infantil (SEMI), Enfermagem Pediátrica (SEPed), Enfermagem em Psiquiátrica (SEP), Enfermagem em Saúde Pública (SESP), o Enfermagem em Terapia Intensiva (SETI) e o Serviço de Enfermagem Médica (SEM), além da Escola Técnica de Enfermagem, totalizando 32 unidades.

As visitas constituem um momento oportuno para dimensionar o número de pacientes atendidos e o grau de complexidade dos cuidados, a quantidade de procedimentos que estão sendo realizados. Além disso, propicia a identificação de intercorrências administrativas que tenham acontecido em algum setor e que necessitem de auxílio da supervisora para resolução, além de aspectos específicos à equipe de enfermagem: funcionários em férias, afastados por atestado médico, dificuldades, resolução de conflitos.

*[...] é um momento também de conversa com a equipe, de encontro, de troca [...].*

Entrevista 3

Como a supervisora lança um olhar para a totalidade dos serviços de enfermagem, ela procura equacionar problemáticas dos setores, incentivando uma mútua ajuda entre os mesmos. Assim, é comum durante os plantões a necessidade de realizar **remanejamento de pessoal da enfermagem** entre as unidades devido à ausência imprevista de funcionários por motivos diversos. A redução do quadro de pessoal, provocada pelo absentéismo, pode prejudicar a dinâmica de trabalho da equipe e, em consequência, afetar a qualidade da assistência aos pacientes. Desta forma, é preocupação institucional prover um número adequado de profissionais por categoria, uma vez 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”* (KURCGANT, 1991, p 93).

Diante de um quadro insuficiente de funcionários para atender a demanda de uma determinada unidade, a supervisora procura redistribuir os trabalhadores entre os setores, a fim de garantir que o cuidado prestado ao paciente seja adequado e que nenhum funcionário atue com uma carga de trabalho excedente. Agem encaminhando profissionais de unidades com menor demanda e/ou menos clientela para suprir a falta identificada. Caso não seja possível a realização deste remanejamento interno, as supervisoras possuem autonomia para autorizar a realização de horas extras para cobertura do pessoal de enfermagem.

A preocupação com o quadro funcional perpassa as questões quantitativas abrangendo também aspectos relacionados à qualificação profissional. Nesse sentido, as enfermeiras supervisoras, em conjunto com a Escola Técnica de Enfermagem, desenvolvem um projeto de **Educação em Serviço/Educação Continuada**. Trata-se de um projeto piloto que está sendo realizado em todos os turnos de trabalho, sendo que no noturno fica a cargo das supervisoras.

Esta ação vem ao encontro do que Cunha (1991, p.129) descreve como função supervisão, ao afirmar que essa *“caracteriza-se, em essência, pela atividade de orientação, visando o desenvolvimento técnico e humano dos supervisionados”*. A fala das entrevistadas elucida muito bem o entendimento que possuem acerca do preconizado por Cunha e descrito anteriormente e dá uma idéia ampla do projeto a ser implantado:

*[...] essa é uma coisa que está introjetada na nossa função, que é também educação continuada [...].*

Entrevista 3

*[...] 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

A Educação em Serviço / Educação Continuada é utilizada nas instituições como um processo que propicia o desenvolvimento de recursos humanos e da própria instituição. Na ótica de Kurcgant, (1993, p 66):

[...] a Educação Continuada pode ter significado de desenvolver o indivíduo para fazer melhor aquilo que ele já faz, enfocando especificamente o “como fazer” e referendando o “status quo” ou de preparar o indivíduo para atuar na realidade do momento, mas principalmente para o futuro.

#### 6.1.2 Plantão Administrativo – atendendo demandas administrativas do HCPA e desenvolvendo atividades de assistência/serviço social

Além das funções inerentes à supervisão de enfermagem, desde o ano de 2002 as enfermeiras supervisoras respondem pela administração do HCPA, tanto em questões relativas aos serviços de enfermagem, quanto às de outros setores, tendo acrescido em suas atribuições o Plantão Administrativo.

Cabe às supervisoras a resolução de questões bem específicas que eventualmente ocorrem durante o plantão. Um exemplo é a **superlotação de pacientes nas unidades** ou em áreas específicas, como o Serviço de Emergência, e a ausência de leitos para novas internações. Nesses casos, notifica-se a Central de Leitos e é feito documento com o intuito de deixar os usuários que buscam atendimento, cientes da situação da instituição e procura-se encaminhá-los para outros hospitais que tenham possibilidade de recebê-los. Acredita-se que a superlotação do setor emergência, não é peculiaridade do HCPA, estando presente também em outras instituições. Ludwig (2003, p.12) salienta que

[...] o excesso de demanda por atendimento que vem ocorrendo nos serviços de emergência, denuncia a ineficiência do sistema de saúde em operacionalizar a sua proposta, uma vez que essa procura retrata a dificuldade do usuário em acessar outros serviços de saúde, como, por exemplo, os de atenção primária.

Ainda na questão de leitos, muitas vezes a população procura garantir sua internação por meios legais, são as chamadas **internações judiciais**. Diante disso, as supervisoras buscam contatar a assessoria jurídica para que juntos possam resolver a situação, justificando, caso seja necessário, a impossibilidade de receber o paciente em vista da ausência de leitos vagos.

*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 tá 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

Diante do grande número de pessoas que procura o HCPA, é importante que pacientes em condições de alta sejam liberados para voltar para seus domicílios, garantindo assim a internação de algum paciente que se encontra na emergência aguardando leito. Existem casos em que os clientes estão clinicamente estáveis, podendo receber alta, mas falta concluir a medicação. Para garantir que o tratamento seja finalizado, a instituição libera, no momento da alta, os medicamentos em uso. Durante a noite e nos finais de semana, são as supervisoras que, junto à equipe médica e a farmácia, fazem essa articulação, assegurando desta forma que o paciente não fique sem o tratamento e liberando leito para um novo atendimento.

As supervisoras são responsáveis pela **administração e gerenciamento dos recursos materiais** do hospital, autorizando ou solicitando empréstimos junto a outras instituições, contatando a manutenção e acessando o almoxarifado com o intuito de garantir o provimento das unidades. 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” (CASTILHO e LEITE, In: KURCGANT, 1991. p 73). A questão que se coloca é: este deveria ser um encargo das supervisoras, tendo em vista a complexidade da instituição?

Em situações de **acidentes de trabalho**, as entrevistadas procedem encaminhando o funcionário para atendimento (ao HPS, em casos de trauma, ou internamente, na própria instituição), independente da categoria profissional do funcionário que se feriu. Na ocorrência de acidentes punctórios, comunica-se o médico da emergência que solicita o teste de HIV rápido, realizado pela supervisora no paciente fonte, e cujo resultado servirá de parâmetro para que o profissional receba ou não as medicações indicadas nesta situação.

No que tange a área administrativa pode-se elencar ainda, atividades relativas à gestão de pessoas, resolução de conflitos, entre outras. Estas ações acrescidas das atividades já descritas, compõem as atribuições assumidas como de competência da supervisão de enfermagem e ratificam a fala das entrevistadas quando verbalizam o aumento das atividades após a incorporação do plantão administrativo entre as suas funções.

Ainda integrando as funções do plantão administrativo, realizam atividades que, durante o dia são desenvolvidas pelo Serviço Social. Este serviço não atua durante o turno da noite e nos finais de semana, embora a demanda com relação à assistência prestada por esse serviço durante o dia não seja interrompida nos períodos descritos. Assim, não seria possível que situações ficassem sem resolutividade nos horários em que o serviço não conta com profissionais na instituição. Desta forma, além das atividades já descritas na área administrativas e da supervisão da equipe de enfermagem, as supervisoras de enfermagem realizam ações de assistência/serviço social.

A **abordagem de familiares para captação de córneas**, é uma dessas atividades e a ela é atribuída grande importância e empenho por parte dos sujeitos do estudo tanto que, após encerrada uma das entrevistas, a participante pediu, ao recordar a atividade de captação de córneas, que o gravador voltasse a ser ligado para que pudesse registrar seu relato em relação a essa função.

Pessoas com idade entre 2 e 80 anos, que não seja acometidas de patologias infecto-contagiosas, como HIV e HCV e que não tenham falecido por choque séptico, são possíveis doadores de córneas. Em caso de óbitos de pacientes que se encaixam nesse perfil as supervisoras fazem contato com os familiares, explicando o procedimento e salientando a importância da doação. Se autorizada pela família, a captação de córneas é realizada e a Central de Transplantes é comunicada.

Todo esse processo demanda tempo, muito envolvimento e muita habilidade de comunicação.

*[...] muitas vezes nos tira bastante tempo de um trabalho diferenciado que a gente podia estar fazendo com a enfermagem, mas é um serviço que eu acho que é digno e adequado também, já que não tem quem faça, então enquanto não houver a gente pode ir auxiliando.*

Entrevista 3

Outras atividades desenvolvidas pela assistência/serviço social durante o dia e que ficam a cargo das supervisoras na sua jornada de trabalho são:

- a **entrega de vale-refeições** às mães de crianças internadas no serviço de pediatria ou a familiares de pacientes considerados carentes, conforme avaliação da enfermeira da unidade.
- **autorização de ambulâncias, táxis e fornecimento de vale-transporte** em casos de deslocamento de pacientes, seja para realização de exames fora da instituição ou por alta médica, após avaliação da situação do cliente (clínica e social). Na ocorrência de alta de pacientes procedentes do interior do estado, realizam contato com as

Prefeituras dos respectivos municípios, para que o transporte adequado seja providenciado.

- **encaminhamento para albergues e casa de apoio:** as mães de crianças internadas no hospital, que residem em outras cidades e não têm onde pernoitar, são encaminhadas à Casa de Apoio do HCPA. Já familiares de outros pacientes (não pediátricos) que se encontram na mesma situação, são encaminhados para Albergues.

## 6.2 Organização do Trabalho

Segundo Gelbcke e Leopardi (2004, p. 193) a organização do trabalho 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 [...].

Com base nesse entendimento e identificadas as atividades exercidas pelas enfermeiras em cargo de supervisão de enfermagem, parte-se para a compreensão da organização do trabalho dessas profissionais. Para tanto, faz-se necessário uma explanação, embora sucinta, de alguns conceitos básicos, tais como trabalho e processo de 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”. (MARQUES, 2004, p. 545).

Nessa ótica o trabalho constitui um processo. Felli e Peduzzi (2005, p. 2) ancorados na perspectiva marxista, analisam o processo de trabalho, salientando que:

[...] este pode ser decomposto em três elementos: (a) o objeto de trabalho, aquilo sobre o que incide a atividade e que será transformado no decorrer do processo, constituindo-se um produto; (b) os meios e instrumentos de trabalho; e (c) a atividade adequada a um fim, o trabalho propriamente dito, que se organiza de uma forma específica.

Diante disso, procura-se analisar nesta categoria temática, aspectos à “Organização do Trabalho” das enfermeiras em cargo de supervisão. Para tanto, a categoria foi desmembrada em duas subcategorias: Cotidiano do Trabalho - semelhanças na maneira de conduzir o trabalho e Articulação e Planejamento Conjunto – redes de apoio e ferramentas empregadas.

### 6.2.1 Cotidiano do trabalho - Semelhanças na maneira de conduzir e planejar a jornada de trabalho

Nessa subcategoria aborda-se a organização das atividades durante uma jornada de trabalho, apontando a ordem de execução das tarefas, as prioridades, a maneira como é conciliado tempo e demanda.

Como visto anteriormente, as supervisoras acumulam diversas atribuições. Diante de todas as ações descritas, torna-se ainda mais instigante pesquisar como as supervisoras organizam seu trabalho para abarcar com todas as funções que lhes competem. Logicamente, nem todas essas atividades acontecem ao mesmo tempo, mas é fato que muitas delas apresentam-se durante uma jornada de trabalho. Tendo como base as doze horas de plantão, procura-se delinear a forma como as atividades são distribuídas e operacionalizadas nesse período.

De uma maneira geral, as supervisoras desenvolvem as tarefas seguindo um ordenamento semelhante. Iniciam o plantão com a leitura de *e-mails* e dos relatórios de plantões anteriores, organização de documentos, tomam ciência de quais os profissionais de outras categorias que estão de plantão ou de sobreaviso e os telefones de contato dos mesmos. Assim, procuram se inteirar acerca de fatos e situações ocorridas na instituição durante o período em que estiveram afastadas.

*[...] eu olho os relatórios das colegas anteriores, porque daí se consegue ter uma noção geral de como está o hospital, porque às vezes a gente fica mais de dois ou três plantões sem vir, então a gente perde um pouco do andamento.*

*O primeiro momento então, é se inteirar da situação do hospital.*

*[...] eu procuro primeiro me inteirar da situação do hospital, saber como eu vou conduzir o trabalho. Então no início do plantão eu pego assim: quem é o plantão de cada área, a telefonista de plantão. Tudo*

*eu já tento me organizar das pessoas que estão trabalhando e que eu possa precisar fazer contato.*

Entrevista 2

Essa “familiarização” com a situação da instituição facilita a operacionalização das atividades, pois permite que se tenha uma visão do todo, mensurando a demanda do hospital e fazendo uma previsão de possíveis situações a serem resolvidas durante o plantão.

Ainda nos primeiros instantes da jornada de trabalho, são resolvidas questões relativas ao remanejamento de pessoal e à entrega de vales refeição, já que, no primeiro caso, as ausências são identificadas logo no princípio do plantão e é necessário assegurar a qualidade da assistência, providenciando um número adequado de funcionários para execução do cuidado ao paciente. Quanto aos vales, são fornecidos nesse horário pois as refeições são servidas até às 20:00h.

A próxima etapa é a visita às unidades. Com o acréscimo das atribuições inerentes ao plantão administrativo, as ações que competem às supervisoras foram acrescidas substancialmente, fazendo com que elas tivessem que reorganizar o cotidiano de trabalho e o tempo dispensado às atividades já previstas e realizadas diariamente. Assim, as visitas diárias que antes eram feitas a todas as unidades que contam com serviços de enfermagem, foram organizadas em três roteiros, todos eles contemplam visita às unidades consideradas críticas (Emergência, CTIs adulta e pediátrica, Centro Obstétrico e Neonatologia) e mais um dos Serviços de Enfermagem (Médica, Cirúrgica ou Materno-Infantil). Com intuito de que todas as unidades recebam a visita da supervisora sistematicamente, em cada plantão um desses roteiros é empregado, seguindo ordem específica.

*[...] 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

Todas as supervisoras optam por iniciar o roteiro de visitas pela Emergência, justificando que, desta forma, conseguem ter uma noção geral de como vai ser a procura por leitos, da gravidade dos pacientes que se encontram nesse setor, se o quantitativo de funcionários é suficiente para a assistência.

*[...] começo geralmente visitando a Emergência. Como eu sei que é a unidade mais crítica que tem, é a primeira unidade que vou, já para*

*ter uma idéia de como é que ta e também para tentar resolver os problemas que eles têm [...].*

Entrevista 4

Após visita à Emergência, seguem para as demais unidades consideradas críticas e depois, ao serviço contemplado pelo roteiro. Procuram visitar as unidades por proximidade, na tentativa de otimizar o tempo, evitando deslocamentos desnecessário.

Até o momento descrevemos a articulação do trabalho com base em tarefas já previstas, no entanto em cada plantão surgem situações diversas, de caráter gerencial, administrativo, ligadas ou não à enfermagem, ou ainda ações de assistência social, comunicadas às supervisoras através de bip acionado pela telefonista da instituição.

*[...] 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

Diante dessas ocorrências, procuram trabalhar com prioridades, atendendo aos chamados das enfermeiras das unidades e de profissionais de outras categorias, atentando para o que exige uma resolutividade mais imediata. Salientam a importância de ir até o local do chamado e de conversar com o profissional que solicitou auxílio, analisando a situação de forma imparcial, procurando ouvir sem fazer julgamentos prévios.

*Eu vou até a unidade e vejo como as coisas estão realmente acontecendo, que é importante a gente está percebendo tudo, que é aquela questão de avaliação que se tem que fazer, isso é uma outra atribuição da supervisão.*

Entrevista 3

Realizadas as ações já previstas e atendidos os chamados, é feito geralmente ao final da jornada de plantão, o relatório das atividades desenvolvidas e condutas adotadas, o qual é enviado através de email para a coordenação do GENF, Administração Central e Chefias de Unidades. Trata-se de uma ferramenta de comunicação adotada para que ocorra intercâmbio de informações. Segundo Marquis e Houston (2205, p. 260) “a comunicação na organização é uma função administrativa; precisa ser sistemática, ter continuidade e estar completamente integrada à estrutura organizacional, estimulando a troca de pontos de vista e idéias”. É de suma importância uma vez que “sem comunicação, não existe relacionamento humano e, portanto, não há grupo, organização e sociedade” (TAKAHASHI, 1991, p.181).

Esse “escrito”, como é denominado por algumas das entrevistadas, é visto como “vitrine do trabalho”.

*[...] no relatório, por incrível que pareça, eu estou mostrando minha produtividade. Porque se não ninguém vai saber como foi o meu plantão [...].*

Entrevista 2

Diante das falas das entrevistadas, percebe-se que, embora não haja uma normatização, as enfermeiras seguem, de uma maneira geral, a mesma ordem para efetuar as atividades previstas e todas trabalham dando prioridade às visitas das unidades consideradas críticas e às situações que exigem tomada de decisão imediata.

As supervisoras são unânimes ao relatarem que não planejam a jornada de trabalho previamente, justificando que está já está “*mais ou menos estruturada*” (Entrevistada 3), através do roteiro de visitas às unidades. O restante das demandas surgem à medida que o plantão transcorre e, diante delas, buscam a melhor conduta.

#### 6.2.2 Articulação e Planejamento Conjunto – redes de apoio e ferramentas empregadas.

Um dos objetivos deste estudo é identificar como é planejado e executado o trabalho das supervisoras, dando-se ênfase ao trabalho do grupo, ou seja, da equipe de enfermeiras que possuem cargo de supervisão. Assim, nos pareceu importante investigar acerca da existência (ou não) de uma articulação e do estabelecimento de um eixo comum de trabalho entre as participantes do estudo.

A idéia de equipe limita-se à coexistência de profissionais na mesma situação, compartilhando o mesmo ambiente e a mesma clientela, o que não se traduz, necessariamente, em integração dos membros. Identificam-se, desta forma, dois tipos distintos de equipe e, conseqüentemente, de maneiras de trabalhar: a equipe integração, que caracteriza-se pela integração dos profissionais e pela busca de uma articulação das ações, e a equipe agrupamento, em que as ações são justapostas e os agentes meramente se reúnem, sem tentativas de estabelecer uma maneira semelhante de trabalhar. (PEDUZZI e CIAMPONE, 2005, p.109).

Os relatos apontam que, apesar de trabalharem individualmente durante o plantão, as supervisoras procuram estabelecer uma articulação na busca de um eixo comum de atuação e

na tentativa de instituir uma forma semelhante de conduzir o trabalho. Isso lhes confere características de uma equipe integração, ou, como salientam Peduzzi e Ciampone (2005), uma equipe que “*tende à integração, pois o trabalho é dinâmico*”.

A articulação das ações é entendida:

[...] no sentido de colocar em evidência as conexões existentes entre as intervenções técnicas realizadas pelo conjunto de profissionais inseridos numa mesma situação de trabalho, e a interação dos agentes no sentido da prática comunicativa, em que os envolvidos buscam o reconhecimento e entendimento mútuo e colocam-se de acordo acerca de seus planos de ação.

(PEDUZZI e CIAMPONE, 2005, p. 114).

Uma das ferramentas adotada na busca de estabelecer um eixo comum de trabalho são as reuniões, realizadas com outros membros do Grupo de Enfermagem, com componentes da Administração Central, ou restritas às supervisoras (realizadas mensalmente).

Segundo Dall’Agnol e Martini (2003, p.89):

[...] reuniões são necessárias e fazem parte da vida organizacional, independente da natureza da atividade. E, em se tratando da área da saúde e educação – onde marcadamente a enfermagem se situa – adquire uma conotação especial, haja vista as especificidades a que remetem tais processos de trabalho. Entre outros aspectos, sinaliza-se a condição de interdependência intra e inter-equipes e entre as áreas de conhecimento para que o trabalho se efetive. Este fato coloca seus protagonistas na eminência de muitas situações face a face. Precisando interagir, informar, dialogar, debater, tomar decisões coletivas, reuniões acontecem.

As participantes deste estudo expressam exatamente o que as autoras citam, enfatizando que, durante suas reuniões buscam dialogar, trocar experiências e perspectivas, no intuito de delinear uma maneira semelhante de conduzir as situações do cotidiano de trabalho.

*Essa estratégia de sentar e conversar é muito boa pra resolver os nossos assuntos, até de escalas de plantão. [...] esse tipo de coisa, organizar o nosso trabalho, que é um trabalho bem diferente [...].*

Entrevista 4

*Então isso é uma articulação entre as supervisoras, para que todas tomem a mesma conduta. [...] então a gente tenta sempre se organizar pra não ter essa disparidade na equipe, porque eu acho que isso é uma coisa importante, mesmo que, claro, cada uma vai ter uma atitude específica em determinada situação.*

Entrevista 3

O diálogo entre as supervisoras não é restrito às reuniões de trabalho. Apesar de trabalharem individualmente em cada plantão, como dito anteriormente, têm a liberdade de entrar em contato com as colegas, através de telefonemas, com o intuito de ouvir uma segunda opinião antes da tomada de decisão ou para esclarecimento de alguma dúvida.

Outra ferramenta adotada, agora visando atualizações acerca da função, é a busca de referenciais teóricos sobre administração, gerência, gestão de pessoas e supervisão. Contudo, pontuam acerca da carência de estudos que abordam a supervisão de enfermagem. Artigos da internet e livros que contemplem as temáticas supracitadas servem como fontes.

*[...] a gente procura estar se instrumentalizando assim, muito nas questões de gestão de pessoal, então a gente tem algumas bibliografias... e a gente fica também procurando nos sites de administração. [...] e também não se encontra muito sobre supervisão de enfermagem [...].*

Entrevista 2

*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

Quanto às “redes de apoio”, contam com o auxílio da Coordenação do GENF e demais membros da Administração Central, para a resolução de problemas, orientações, num trabalho conjunto e de apoio mútuo que se estende além da jornada de trabalho, através de reuniões e da troca de informações através de *emails*. Mencionam também o estabelecimento de parcerias, durante o plantão, com profissionais de outras categorias, principalmente com o supervisor de segurança (que mobiliza sua equipe para auxiliar no transporte de pacientes com alta, busca de equipamentos e materiais, etc), instituindo uma relação de complementaridade e interdependência, com vistas a atender os interesses da organização e assegurar o bem estar do paciente, o que, a priori, é o principal objetivo das instituições de saúde.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No estudo proposto, buscou-se conhecer a maneira como ocorre a organização do trabalho das enfermeiras em cargo de supervisão de enfermagem no Hospital de Clínicas de Porto Alegre. Para tanto, foram identificadas as atividades por elas desenvolvidas, com o intuito de dimensionar a demanda do cotidiano de trabalho.

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 o contato com os profissionais dessa área. Apesar disso, procuram desenvolver atividades 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.

Ainda em relação à equipe de enfermagem, emerge com ênfase a atuação das supervisoras como facilitadoras das ações e da organização serviços de enfermagem do hospital. Isso é evidenciado pela preocupação das mesmas em atender aos chamados prontamente, procurando ir até o local e ouvir o(s) solicitante(s), buscando a resolutividade da situação. Julgam importante estar face-a-face com as equipes de enfermagem, nos setores, para intermediar a resolução de conflitos e, 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 e finais de semana.

Dentre as atividades de assistência/serviço social, também agregadas às funções do plantão administrativo e desenvolvidas pelas supervisoras, a abordagem aos familiares para captação de córneas é a mais citada e é priorizada na vigência de outras demandas simultâneas. Apesar de trabalhosa, requerendo cerca de duas horas ou mais da jornada de trabalho, além da realização de diversos contatos (com familiares, equipe de transplante e Banco de Olhos), é considerada uma ação gratificante pelo caráter de solidário e de otimização do processo.

Para abarcar com todas as atribuições inerentes ao cargo, supervisão de enfermagem, plantão administrativo e ações de assistência/serviço social, percebe-se que a jornada de trabalho é conduzida de maneira semelhante. Num primeiro momento ocorre a familiarização com a situação e demanda da instituição, organização de documentos, telefones e contatos necessário, sendo que em seguida são realizadas as visitas às unidades (com prioridade às unidades críticas) e o atendimento de chamadas. Num último instante é realizado o relatório das atividades desenvolvidas, bem como das condutas e posicionamentos adotados durante o plantão.

Quanto ao planejamento do trabalho, foi dito que o roteiro de visitas às unidades é suficiente, já que as outras atividades, apesar de passíveis de acontecerem, não podem ser previstas.

Apesar de trabalharem individualmente em cada plantão, as supervisoras constituem uma equipe do tipo integração, como é descrito na literatura (PEDUZZI e CIAMPONE, 2005, p.109), pois buscam articular um eixo comum de trabalho, a fim de que não haja discrepâncias nas condutas adotadas, procurando estabelecer uma homogeneidade na condução das situações. Isso ocorre através de reuniões de trabalho mensais, que se configuram em momentos de troca de experiências e informações.

Na 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 além da jornada de trabalho, através *e-mails* e reuniões. Estas articulações entre os diversos profissionais caracterizam uma ação conjunta, 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.

A busca por atualização profissional parece constante, principalmente em *sites* da internet e livros de administração, abordando temas de gestão, gerência e supervisão. Contudo, salientam que há uma carência de estudos sobre supervisão de enfermagem, reforçando a importância de se intensificar pesquisas nessa área.

Apesar do contato contínuo com a literatura, 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.

Ao término do estudo, acredita-se que o mesmo possa auxiliar na construção do perfil de cargo da supervisora, pois permite que se tenha uma visão ampla das atividades desenvolvidas, além de propiciar uma reflexão acerca das funções que lhes competem. Salienta-se que a supervisão de enfermagem desenvolvida nessa instituição, parece-nos diferente das outras organizações, por agregar a função de plantão administrativo, com resolução de situações e conflitos de equipes de outras categorias profissionais.

Por fim, o material aqui exposto, poderá auxiliar as próprias supervisoras a (re)pensarem seu cotidiano de trabalho, identificando aspectos positivos e pontos de melhorias.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde. Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP). **Manual operacional para comitês de ética em pesquisa**. Brasília, 2002. (CNS Cadernos Técnicos, Normas e Manuais Técnicos, n.13).

\_\_\_\_\_. Ministério da Saúde. **Supervisão em serviços básicos de saúde**. Brasília: Centro de Documentação, 1983.

BELLATO, R.; PASTI, M. J.; TAKEDA, E. Algumas reflexões sobre o método funcional no trabalho da enfermagem. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, Ribeirão Preto, v.5, n.1, p.75-81, janeiro 1997.

CIAMPONE, M. H. T. Supervisão e Enfermagem. **Revista Paulista de Enfermagem**, São Paulo, v.5, n.3, p. 11-113, jul/set. 1985.

CORREIA, V. S.; SERVO, M. L. S. A supervisão sob a ótica dos auxiliares de enfermagem. **Diálogos e Ciência – Revista Eletrônica da Faculdade de Tecnologia e Ciências de Feira de Santana**, Feira de Santana (BA), n.6, dez. 2005.

CUNHA, K. de C. Supervisão em Enfermagem. In: KURCGANT, P. (Org). **Gerenciamento em Enfermagem**, Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2005. 198p. p.117-132.

GELBCKE, F. L.; LEOPARDI, M. T. Perspectivas para um novo modelo de organização do trabalho da enfermagem. **Revista Brasileira de Enfermagem**, Brasília, v. 57, n. 2, p. 193-7, mar/abr. 2004.

KURCGANT, P. (Org). **Administração em enfermagem**, São Paulo: EPU, 1991.

\_\_\_\_\_. Educação Continuada: caminho para a qualidade. **Revista Paulista de Enfermagem**, São Paulo, v. 12. n. 2, p. 66 – 71, maio/ago. 1993.

\_\_\_\_\_. **Gerenciamento em Enfermagem**, Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2005.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

LUDWIG, M. L.; BONILHA, A. L. de L.O Contexto de um Serviço de Emergência: com a palavras, o usuário. **Revista Brasileira de Enfermagem**, Brasília, v 56, n.1, p. 12-17, 2003.

MARQUES, D.; SILVA, E. M. A Enfermagem e o Programa Saúde da Família: uma parceria de sucesso?. **Revista Brasileira de Enfermagem**, Brasília, v. 57. n. 2, p.545-550, set/out. 2004.

MELO, M. N. B.; GERMANO, R. M. No caminho das pedras: a supervisão de enfermagem em hospitais públicos. **Revista Nursing**, São Paulo, v.4, n.7, p. 39-44, jul.2004.

MINAYO, C. **Desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo/Rio de Janeiro: Hucitec/Abrasco, 1992.

\_\_\_\_\_. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo: Hucitec, 2000.

MOTTA, P. R. **Gestão Contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente, Rio de Janeiro: Record, 1995.

PEDUZZI, M.; CIAMPONE, M. H. T. Trabalho em equipe e processo grupal. In: KURCGANT, P.(Org). **Gerenciamento em Enfermagem**, Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2005. 198p. p.108-24.

SERVO, M. L. S. Pensamento Estratégico: uma possibilidade para a sistematização da supervisão em enfermagem. **Revista Gaúcha de Enfermagem**, Porto Alegre, v.22, n.2, p.39-59, jul. 2001.

SPAGNOL, C. A. (Re)pensando a gerência em enfermagem a partir de conceitos utilizados no campo da Saúde Coletiva. **Ciência e Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v.10, n.1, jan./mar. 2005.

## **APÊNDICE A - Instrumento para Coleta de Dados**

### **INSTRUMENTO PARA COLETA DE DADOS**

- 1) Quais são as atividades das supervisoras?
- 2) Como você organiza suas atividades na função de supervisão?
- 3) Fale como você se organiza para uma jornada de trabalho (plantão).
- 4) Seu modo de organizar as atividades é semelhante ao de suas colegas supervisoras, ou existem diferenças? Se existem, quais?
- 5) Existe uma articulação entre vocês, supervisoras, no sentido de estabelecer um eixo comum de trabalho? Explique como isto ocorre. Vocês discutem, entre si (e com quem mais) sobre peculiaridades do trabalho? A quem você(s) recorre(m) no caso de dúvidas, conflitos delicados ou dilemas?
- 6) Há um planejamento? Seguem algum roteiro? À luz da Literatura? Qual?

## APÊNDICE B - Consentimento Livre e Informado

### CONSENTIMENTO LIVRE E INFORMADO

**Projeto de Pesquisa:** A Organização do Trabalho das Enfermeiras em Cargo de Supervisão de Enfermagem no Hospital de Clínicas de Porto Alegre

**Equipe do Projeto:** Janaina Liberali<sup>1</sup>, Prof. Dra. Clarice Maria Dall’Agnol<sup>2</sup> (Orientadora)

**Instituição de Origem:** Escola de Enfermagem da UFRGS

Sr(a) Participante:

Com este projeto de pesquisa pretende-se conhecer a organização do trabalho da enfermeira em cargo de supervisão no Hospital de Clínicas de Porto Alegre (HCPA).

Assim, contamos com a sua colaboração para responder algumas perguntas, que serão gravadas em áudio. Esclarecemos que depois de transcritas as fitas serão inutilizadas. A sua participação é livre e se mudar de idéia pode desistir a qualquer momento, mesmo sem ter respondido algumas ou todas as perguntas. Asseguramos que a sua privacidade será preservada, portanto, não haverá associações nominais com o teor das informações que irão compor o relatório da pesquisa e neste somente constará informações devidamente validadas por você. Além disso, todas as informações obtidas serão utilizadas somente para fins científicos e de acordo com os objetivos deste projeto.

A pesquisa tem finalidade acadêmica e destina-se à elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso, junto à Escola de Enfermagem da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, sob a orientação da Prof. Dra. Clarice Maria Dall’Agnol. Entre os benefícios do estudo, visualiza-se que os resultados possam se constituir em subsídios para o próprio trabalho de supervisão, no cotidiano do Hospital.

Colocamo-nos à disposição para os esclarecimentos que forem necessários, por isso no final desta folha constam os telefones para contatos. Garantimos aos participantes o acesso aos resultados obtidos no final do estudo. Salientamos que as informações obtidas por meio das entrevistas não terão nenhum tipo de implicação legal ou trabalhista que possa lhe trazer prejuízo junto à Instituição em que será realizado o estudo.

Porto Alegre, \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_.

---

Nome do(a) participante

---

Nome do pesquisador(a)  
Entrevistador

Obs: Este termo deve ser assinado em duas vias, de igual teor, sendo que uma ficará de posse da pesquisadora e outra do(a) participante.

---

<sup>1</sup> Acadêmica do curso de Enfermagem da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, (51) 9901-4836, (51) 30224873, e-mail: janaliberali@yahoo.com.br

<sup>2</sup> Professora Adjunta (DAOP) e Docente Permanente do PPG-EEenf-UFRGS, (51) 3316-5081, 9919-2627, e-mail: clarice@adufrgs.ufrgs.br

## ANEXO A - Perfil do Cargo

 <p style="text-align: center;"><b>Perfil do Cargo</b></p>			
<b>CARGO/OCUPAÇÃO: supervisora GENF</b>		<b>ÁREA: Grupo de Enfermagem</b>	
DESCRIÇÃO SUMÁRIA DA FUNÇÃO			
RESPONSABILIDADES			
1	<b>Representar a coordenação do GENF e Administração Central participando da tomada de decisão gerencial em consonância com o planejamento estratégico;</b>		
2	<b>Supervisionar o gerenciamento do cuidado de enfermagem prestado ao paciente em seus turnos de trabalho;</b>		
3	<b>Organizar a redistribuição do pessoal de enfermagem e distribuição de material entre unidades;</b>		
4	<b>Orientar a equipe de enfermagem, pacientes, familiares e demais funcionários sobre normas e rotinas da instituição;</b>		
5	<b>Executar e /ou designar profissional para realizar ações de enfermagem, quando necessário;</b>		
6	<b>Participar de auditorias, reuniões, eventos científicos, comissões e programas educativos solicitados pela Coordenação do GENF;</b>		
7	<b>Elaborar escalas de plantão, férias e fechamentos no sistema Ronda;</b>		
8	<b>Coordenar e registrar os encaminhamentos relativos à situação de trabalho nos plantões e intercorrências;</b>		
9	<b>Contatar com SAMIS, consultoria jurídica, assessoria imprensa, quando necessário;</b>		
FORMAÇÃO			
Pós-Graduação em nível de especialização			
CONHECIMENTOS			
1	Enfermagem;		
2	Sistematização da Assistência de Enfermagem;		
3	Administração;		
4	Sistema de saúde;		
5	Noção de Legislação Trabalhista;		
6	Dinâmica e estruturação institucionais;		
7	Regimentos internos;		
8	Planejamento estratégico.		
HABILIDADES		ATITUDE	
1	Visão estratégica e de resultados	1	Postura ética
2	Competência nos contatos interpessoais	2	Auto desenvolvimento

3	Trabalho em equipe	3	Pró-atividade
4	Negociação	4	Integração
5	Tomada de decisão	5	Iniciativa
6	Organização e definição de prioridades	6	Inovação

**ANEXO B - Organograma do Hospital de Clínicas de Porto Alegre****ORGANOGRAMA DO HOSPITAL DE CLÍNICAS DE PORTO ALEGRE**