

Desenvolvimento das ações da supervisão de enfermagem: ressignificando a prática diante da pandemia por COVID-19

RESUMO | Objetivo: descrever a experiência da Supervisão de Enfermagem em um hospital universitário no município do Rio de Janeiro, frente à pandemia da covid-19. Método: estudo qualitativo, descritivo, tipo relato de experiência, baseado na vivência dos autores e na análise de documentos entre março e dezembro de 2020. Resultados: a pandemia acrescentou desafios ao trabalho da supervisão, além daqueles inerentes a instituição. O aumento e a especificidade da demanda provocaram um refinamento na atuação do grupo no intuito de otimizar processos e servindo como elo entre pacientes, equipe e instituição. Conclusão: é fundamental dar voz ao corpo da Enfermagem e à clientela, para a construção de uma prática ética, ancorada na ciência, contextualizada nas esferas – social, histórica e política, com um olhar atento ao ambiente de trabalho, tratando com respeito os problemas do cotidiano hospitalar, tangenciado pela pandemia de covid-19.

Descritores: Supervisão de Enfermagem; Governança Compartilhada de Enfermagem; COVID-19.

ABSTRACT | Objective: to describe the experience of Nursing Supervision in a university hospital in the city of Rio de Janeiro, facing the COVID-19 pandemic. Method: qualitative, descriptive study, experience report type, based on the authors' experience and on the analysis of documents between March and December 2020. Results: the pandemic added challenges to the work of supervision, in addition to those inherent to the institution. The increase and specificity of demand led to a refinement in the group's performance in order to optimize processes and serving as a link between patients, staff and institution. Conclusion: it is essential to give a voice to the Nursing body and the clientele, for the construction of an ethical practice, anchored in science, contextualized in the social, historical and political spheres, with an attentive look at the work environment, dealing with problems with respect hospital routine, affected by the COVID-19 pandemic.

Keywords: Nursing, Supervisory; Shared Governance, Nursing; COVID-19

RESUMEN | Objetivo: describir la experiencia de Supervisión de Enfermería en un hospital universitario de la ciudad de Río de Janeiro, frente a la pandemia COVID-19. Método: estudio cualitativo, descriptivo, tipo relato de experiencia, basado en la experiencia de los autores y en el análisis de documentos entre marzo y diciembre de 2020. Resultados: la pandemia agregó desafíos a la supervisión, además de los inherentes a la institución. El aumento y la especificidad de la demanda han perfeccionado el desempeño del grupo para optimizar los procesos y servir de vínculo entre los pacientes, el personal y la institución. Conclusión: es fundamental dar voz al cuerpo de Enfermería y a la clientela, construyendo una práctica ética, anclada en la ciencia, contextualizada en los ámbitos social, histórico y político, con una mirada atenta al entorno laboral, abordando la problemática de la vida diaria hospitalaria con respeto, tocada por la pandemia COVID-19.

Palabras claves: Supervisión de Enfermería; Gobernanza Compartida en Enfermería; COVID-19.

Elizabeth Pimentel da Silva

Doutoranda e Mestre em Bioética, Ética Aplicada e Saúde Coletiva pelo Programa de Pós-graduação pelo PPGBIOS/UFRJ. Especialista em Enfermagem Clínica - HUPE/UERJ. Enfermeira do Hospital Universitário Clementino Fraga Filho/Universidade Federal do Rio de Janeiro e Hospital Universitário Pedro Ernesto.

ORCID: 0000-0002-4016-8786

Rafael Barroso Gaspar

Enfermeiro graduado pelo EEAN/UFRJ, Pós-graduação em Gerontologia pela UERJ, Mestrado em enfermagem pela EEN/UFRJ, acadêmico de Direito FND/UFRJ.

ORCID: 0000-0002-1042-3096

Ivanir de Jesus da Silva

Graduação em Enfermagem e Obstetrícia. Especialista em Infectologia - Fiocruz. Enfermeira do Hospital Universitário Clementino Fraga Filho/Universidade Federal do Rio de Janeiro.

ORCID: 0000-0003-4222-5710

Flávia Silva de Souza

Graduação em Enfermagem e Obstetrícia. Pós-Graduação em Docência do Ensino Superior pela FABES, Especialização em Pesquisa Clínica pelo PROADI SUS, Especialização em Gestão Hospitalar pela UNIASSSELVI. Lean Freen Belt Six Sigma, Mestre em Enfermagem pela UNIRIO, Doutoranda em Ciências da Saúde pela CAMI/UFRJ. Enfermeira do Hospital Universitário Clementino Fraga Filho/Universidade Federal do Rio de Janeiro.

ORCID: 0000-0001-9805-9366

Carmen da Cruz Seves

Graduação em Enfermagem e Obstetrícia. Especialista em Enfermagem em Terapia Intensiva - EEAN/UFRJ. Enfermeira do Hospital Universitário Clementino Fraga Filho/Universidade Federal do Rio de Janeiro.

ORCID: 0000-0001-5473-4016

Maria Aparecida de Jesus Porto de Lima

graduação em Enfermagem pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Gerente Multiprofissional do Hospital Heloneida Sturdat, enfermeira da UFRJ.

ORCID: 0000-0002-8458-5231

Recebido em: 17/11/2021

Aprovado em: 07/01/2022

INTRODUÇÃO

Ao findar o ano de 2019, a Organização Mundial da Saúde foi notificada sobre a ocorrência de vários casos de pneumonia na China, demonstrando tratar-se de uma nova espécie de coronavírus, conhecida como SARS-CoV-2, responsável por causar a doença covid-19, considerando-a, posteriormente, como uma pandemia(1-2).

Diante dos inúmeros desafios que emergiram com o quadro pandêmico, destaca-se a sobrecarga dos serviços de saúde públicos e privados, assim como a escassez de mão de obra qualificada para assistir aqueles que foram acometidos pela doença. Frente a essas situações, observa-se, no âmbito dos serviços de saúde, a importância dos profissionais enfermeiros para administrar e organizar os serviços de saúde e os materiais necessários para o processo assistencial.

No que se refere ao Serviço de Enfermagem, profissão que no Brasil é regulamentada pela Lei nº 7.498/86, evidenciam-se as atividades privativas dos enfermeiros, descritas no artigo 11 da referida lei, e que contemplam “a organização, direção, planejamento, organização, coordenação, execução e avaliação dos serviços da assistência de enfermagem”(3). Esses profissionais desenvolvem um papel importante enquanto gestores nos cuidados, levando em consideração a sua capacidade e competência para liderança e enfrentamento de situações que requerem análise e compreensão de todo o processo de trabalho, bem como constante tomada de decisões.

A Supervisão de Enfermagem deve dirigir seus esforços junto à equipe de Enfermagem visando o suprimento das necessidades individuais e coletivas, sempre buscando a resolução de situações que se apresentam no cotidiano, tendo, então, o papel de orientador e facilitador na instituição de saúde. Ressalta-se que essas necessidades le-



O novo Código de Ética dos Profissionais de Enfermagem(4) também diz em seu preâmbulo que a Enfermagem deve estar comprometida com a “produção e gestão do cuidado prestado nos diferentes contextos socioambientais e culturais em resposta às necessidades da pessoa, família e coletividade”



vantadas e supridas não se encontram apenas no âmbito da equipe de Enfermagem, mas devem ser entendidas como de escopo geral, englobando pacientes, familiares e, frequentemente, a equipe multiprofissional e a própria instituição.

O novo Código de Ética dos Profissionais de Enfermagem(4) também diz em seu preâmbulo que a Enfermagem deve estar comprometida com a “produção e gestão do cuidado prestado nos diferentes contextos socioambientais e culturais em resposta às necessidades da pessoa, família e coletividade”. Destaca-se, ainda, no artigo 15: “exercer cargos de direção, gestão e coordenação, no âmbito da saúde ou de qualquer área direta ou indiretamente relacionada ao exercício profissional da Enfermagem”(4). No intuito de desenvolver cada uma dessas funções, cabe ao profissional a compreensão da política institucional e do seu papel na cadeia do processo de trabalho.

O processo de trabalho do enfermeiro engloba os âmbitos gerencial e assistencial, perpassando o ensino e a pesquisa, estando todos esses inseridos nas práticas do cuidado, o que o torna um gerenciador do cuidado, requerendo competências dos profissionais. Tais atributos se apresentam como a capacidade de vincular valores, conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para o desempenho de atividades de forma satisfatória e de acordo com cada objetivo(5). Acrescenta-se que cada esfera conta com seus próprios elementos – objeto, instrumentos e atividade, e com a presença ou não na instituição.

A Supervisão de Enfermagem, inserida nesse processo, tende a reaproximar os vértices do cuidado, gerência, pesquisa e ensino, sendo aquela que detém a qualidade de facilitadora da Sistematização da Assistência de Enfermagem.

No processo gerencial, os objetos de trabalho do enfermeiro são a orga-

nização do trabalho e os recursos humanos de Enfermagem; para execução, utiliza-se um conjunto de instrumentos próprios da gerência – planejamento, dimensionamento, recrutamento e seleção de pessoal, educação continuada e/ou permanente, supervisão, avaliação de desempenho, dentre outros. Também se utilizam a força de trabalho, os materiais, equipamentos e instalações, além de diferentes conhecimentos administrativos(6).

A gerência, como processo de trabalho de Enfermagem, pode ser compreendida de duas formas: focada no indivíduo e nas organizações, chamada modelo racional; ou centrada na abordagem das práticas sociais e sua historicidade – o modelo histórico-social”(6).

Na abordagem das práticas sociais, o gerenciamento é apreendido a partir da perspectiva das práticas de saúde, buscando responder às contradições e tensões presentes no cotidiano, considerando a democratização das instituições e a ampliação da autonomia daqueles envolvidos nos processos de cuidado – usuários e trabalhadores(6). Esse seria o modelo de gerência preconizado pelos participantes do estudo e que se propõe a uma supervisão horizontalizada e focada nas necessidades da clientela e da equipe.

Integra a gerência do cuidado de enfermagem o processo de interação interpessoal e interprofissional que se desenvolve de forma complexa nos diferentes níveis de atenção à saúde. Ademais, a prática gerencial dos enfermeiros é composta por ações administrativas, assistenciais, de articulação entre os diferentes serviços hospitalares e têm como objetivo contribuir para a qualidade e integralidade dos serviços ofertados(7).

A atividade gerencial do enfermeiro pauta-se nas dimensões técnica, política, comunicativa e de desenvolvimento da cidadania. A primeira diz respeito aos instrumentos e conhecimentos para



Durante a
pandemia, a
Supervisão de
Enfermagem
procurou subsidiar
as práticas da
equipe, detectando
fragilidades,
compartilhando
conhecimentos, e
mantendo firmeza
nas ações, com
empatia, a fim
de mobilizar
recursos para o
enfrentamento desse
momento atípico



o alcance dos objetivos de um determinado projeto assistencial, como: planejamento, coordenação, supervisão, controle e avaliação. A dimensão política articula o trabalho gerencial ao projeto pretendido. A dimensão comunicativa se refere ao caráter de negociação e coloca em evidência a importância das relações de trabalho da equipe e a cooperação para atingir um objetivo. A dimensão de desenvolvimento da cidadania implica tornar a gerência uma atividade de emancipação dos sujeitos – usuários ou equipe(8).

A palavra “supervisor” deriva do inglês supervise, que significa vigiar, fiscalizar, tornando, assim, a supervisão um termo que vem a evocar autoridade e poder. De fato, a Supervisão de Enfermagem, na forma tradicional, prioriza o controle na fiscalização do trabalho em suas diferentes esferas, com punição e registro das falhas, entretanto, nos tempos atuais, faz-se necessário rever esses conceitos, já que a sociedade vem sofrendo constantes transformações(9-10).

Desse modo, a função de supervisão do enfermeiro não deve ocorrer de forma descontextualizada da análise profissional, institucional e social, dentro da lógica global; agindo assim, não atuará na compreensão da problemática e da dimensão das intervenções da saúde(9). Salienta-se que os modelos educativo e motivacional tendem a suplantar o modelo punitivo, que é limitado, e a acompanhar a evolução da sociedade e dos processos de trabalho, integrando assistência e administração e promovendo o desenvolvimento individual e coletivo.

Observa-se que, para algumas corporações ou indivíduos, a Supervisão de Enfermagem pode ser vista como um mero resolutor de problemas, ou ainda, em uma expressão corriqueiramente adotada, como aquela que “apaga incêndios”.

Tal metáfora foi identificada em estudo realizado com componen-

tes da Supervisão de Enfermagem em Botucatu(11). Os autores explicaram que as dificuldades organizacionais causam situações corriqueiras de “incêndios” e que as ações desenvolvidas para “apagá-los” acabam impedindo o planejamento de atividades mais eficazes e efetivas. Verifica-se que, nessas situações, a atividade de supervisão é compreendida mais como ação administrativa de controle, desqualificando seu real significado e desmotivando o profissional.

Durante a pandemia, a Supervisão de Enfermagem procurou subsidiar as práticas da equipe, detectando fragilidades, compartilhando conhecimentos, e mantendo firmeza nas ações, com empatia, a fim de mobilizar recursos para o enfrentamento desse momento atípico. O quadro atual de imprevisibilidade e a instabilidade sanitária desencadearam certo medo e insegurança na equipe, no entanto ações assertivas puderam oferecer mais segurança, tranquilidade e direcionalidade à equipe frente aos desafios impostos pelo momento(12-13), tendo em vista uma conjuntura global e seus aspectos bioéticos.

Diante da extensão e do impacto da pandemia na assistência à saúde, urge a necessidade de compartilhamento de experiências na assistência e gerência para a prática da Enfermagem, considerando-se como questão norteadora deste estudo a vivência da equipe de supervisores de Enfermagem no contexto da pandemia de covid-19. Sendo assim, o presente estudo tem como objetivo descrever e refletir sobre a experiência de atuação da Supervisão de Enfermagem do Hospital Universitário Clementino Fraga Filho (HUCFF), com enfoque no momento da pandemia SARS/COVID. Esta pesquisa é relevante para profissionais e acadêmicos da área de saúde, e para a sociedade em geral. Justifica-se, pois, a compreensão do trabalho desempenhado pelos enfermeiros, o que poderá auxiliar no

delineamento de estratégias de enfrentamento da crise sanitária ocasionada pelo coronavírus nos contextos indivi-



Diante da extensão e do impacto da pandemia na assistência à saúde, urge a necessidade de compartilhamento de experiências na assistência e gerência para a prática da Enfermagem, considerando-se como questão norteadora deste estudo a vivência da equipe de supervisores de Enfermagem no contexto da pandemia de COVID-19



dual e coletivo.

MÉTODO

Trata-se de um estudo qualitativo, descritivo, do tipo relato de experiência, construído com base na vivência dos autores e na análise de documentos confeccionados pelos e para os supervisores de Enfermagem, como Procedimentos Operacionais Padrão de competência do Supervisor de Enfermagem, relatórios diários de passagem de plantão da Supervisão, bem como escalas diárias e documentos redigidos por tais profissionais para detecção e resolução de problemas.

A descrição abarca o período de março de 2020, quando foram instituídas as primeiras modificações institucionais em decorrência do atendimento à pandemia SARS/COVID, até agosto de 2021, em um hospital geral universitário na cidade do Rio de Janeiro, que se tornou referência para atendimento a pacientes acometidos pela referida doença.

Os dados utilizados constaram de análise documental e entrevistas com os nove supervisores de Enfermagem. A descrição da experiência foi dividida em três momentos: histórico de formação da Supervisão, estruturação e organização da equipe, e atividades realizadas. Em histórico de formação, foi informado como se compõe o quadro atual dos supervisores; em estruturação e organização, foram descritas as condições para o devido funcionamento da Supervisão. Já para a apresentação das atividades implementadas, foi descrita a rotina do supervisor e ações desenvolvidas, tanto educativas quanto de capacitação da própria equipe.

Com relação aos aspectos éticos, cabe ressaltar que foi respeitado o sigilo e a discrição na descrição da experiência, preservando os sujeitos envolvidos e a instituição, portanto não foi necessária a análise prévia do estudo pelo Comitê de Ética em Pesquisa.

RESULTADOS

Histórico de formação

A equipe atual de supervisores de Enfermagem do HUCFF conta com um



O trabalho do supervisor se inicia com a passagem de plantão, sendo que, à noite e aos finais de semana, ela é realizada de supervisor para supervisor, e durante a semana, acontece no gabinete do Responsável Técnico, na presença dos coordenadores de todos os Serviços de Enfermagem do Hospital



total de nove enfermeiros. Atuam, preferencialmente, em regime de plantões

diurno e noturno, e neste último, em duplas que se dividem aos finais de semana e feriados, permanecendo um membro durante o dia e o outro à noite.

O grupo é formado por enfermeiros que possuem em média 21 anos de formação acadêmica e de atuação no HUCFF, sendo que as atividades desenvolvidas na Supervisão são relativamente recentes, tendo a mais antiga 11 anos no cargo; e a mais nova, dois anos na equipe. Quanto à formação complementar, trata-se de uma doutora, duas doutorandas, um mestre e cinco profissionais com pós-graduação, não havendo a necessidade de comprovação de certificado acadêmico na área de gerência para aderência ao cargo; entretanto, salienta-se que todos os componentes da Supervisão atuaram anteriormente em cargos de coordenação.

Vale informar que, nos últimos quatro anos, houve a saída de oito supervisores por aposentadoria ou solicitação de troca de função, o que dificulta o dimensionamento e treinamento da equipe. Sendo assim, uma das características do grupo atual é o trabalho horizontal, democrático e a parceria para resolução de problemas e capacitação mútua.

Quanto ao fluxograma, a Supervisão de Enfermagem se encontra ligada à Divisão de Enfermagem, atuando desde a assistência até a representação política da referida Divisão, tanto do Responsável Técnico quanto da equipe do gabinete, na ausência destes.

Estruturação e organização das atividades

A Supervisão de Enfermagem ocupa atualmente duas salas para execução de suas atividades administrativas, equipadas com computadores e ramais telefônicos.

Recentemente, em 2018, houve a revisita ao Procedimento Operacional Padrão de atribuições da Supervisão, com ampla discussão do corpo de Enfermagem para reestruturação e melhor

adequação à realidade da instituição. Importante lembrar também a adequação científica e prática aos novos conhecimentos relativos à pandemia, bem como a necessidade de apreciação e discussão do Código de Ética da categoria – Resolução nº 564/2017(4), do Conselho Federal de Enfermagem, que passou a vigorar em 2018.

Paralelo a isso, e em decorrência da pandemia, houve a reelaboração de impressos que antes eram exclusivos da Supervisão, como o Relatório Diário, utilizado na passagem de plantão. Esse documento contém informações atualizadas do número de pacientes internados por setor, além de todos os pacientes que merecem destaque (como casos sociais, riscos de fuga e suicídio) e daqueles hospitalizados nas Unidades de Terapia Intensiva e/ou em uso de prótese ventilatória fora das unidades fechadas. Com o início do atendimento pelo HUCFF aos pacientes com SARS/COVID, ocorreu a necessidade de inclusão de todos os pacientes com suspeita ou casos confirmados.

Rotina de atuação

O trabalho do supervisor se inicia com a passagem de plantão, sendo que, à noite e aos finais de semana, ela é realizada de supervisor para supervisor, e durante a semana, acontece no gabinete do Responsável Técnico, na presença dos coordenadores de todos os Serviços de Enfermagem do Hospital. Anteriormente, o instrumento de passagem de plantão – o Relatório Diário da Supervisão – era restrito aos supervisores, entretanto, com o atendimento durante a pandemia, este se tornou um documento disponibilizado principalmente para a Divisão de Enfermagem e Serviço Social. Tal medida foi implementada em virtude da dificuldade de identificação e acompanhamento de pacientes com suspeita ou casos confirmados de covid-19.

Após a passagem de plantão, o supervisor faz a checagem das escalas

por via telefônica. Importante frisar que esse momento é fundamental para o início do diagnóstico situacional das equipes, pois, além de tomar ciência das faltas, atrasos e ajustes, o supervisor realiza um levantamento preliminar de como se encontra o setor – pacientes mais graves, situações que demandam maior atenção, falta ou funcionamento inadequado de equipamentos ou materiais.

Após a verificação da equipe, o profissional realiza os remanejamentos necessários e possíveis. Esse momento é delicado e merece destaque maior após a ocorrência da pandemia de covid-19. Primeiramente, há o problema dos recursos humanos, que já era prevalente. Com o aumento da demanda da clientela assolada pela pandemia, foi preciso reestruturar os serviços e contratar funcionários terceirizados, muitos sem experiência ou sem conhecimento das rotinas institucionais. Paralelo a isso, as licenças administrativas, concedidas a funcionários com idade avançada, comorbidades, gestação e puerpério, acabaram por agudizar o cenário. Somam-se a isso servidores adoecidos e afastados pela própria infecção por covid-19, ou ainda aqueles que verbalizavam falta de habilidade, experiência, ou mesmo reivindicavam recebimento de adicional de insalubridade para lidar com tal clientela.

Todas essas condições demandam dos supervisores um conhecimento que transcende a capacidade técnica, ao mesmo tempo que as situações clamam por decisões rápidas, com possíveis custos para equipe e clientela.

Não só nesse momento, mas ao longo de todo o plantão, o supervisor deverá auxiliar na demanda de equipamentos e materiais, levantando os locais que podem realizar empréstimo para aqueles que não os têm; alguns materiais, sobretudo após a pandemia, quando estão em quantidade reduzida, são guardados na própria Supervisão, para serem distribuídos de forma mais

satisfatória, incluindo materiais que extrapolam o uso pela Enfermagem, como roupas de cama e equipamentos de proteção individual, frequentemente também solicitados pela equipe do HUCFF.

Apesar de a Enfermagem não ser a responsável pela regulação de leitos, com certa regularidade a Supervisão é requisitada a intervir ou auxiliar na alocação de pacientes. Essa demanda teve um aumento durante a pandemia, em especial no caso de pacientes com exame de Proteína C-reativa positivo, internados em enfermarias comuns e que necessitam de transferência.

Atividades relacionadas à manutenção do hospital em geral, ou ainda à Brigada de Incêndio, fazem parte do cotidiano da Supervisão, atuando esta como ponte entre os setores e os serviços solicitados.

Após essa visualização inicial de como se encontra a instituição e dos principais problemas detectados, encaminhados e resolvidos, na medida do possível, é iniciada a visita pelos setores do hospital. Nesse ponto, destaca-se a estrutura física desfavorável da instituição, pois o prédio é antigo, com setores equidistantes e estruturas carecendo de modernização; com isso, a própria visita aos setores por vezes se torna um desafio.

Esse percurso pelos setores do HUCFF é o cerne do processo da Supervisão – é o momento de conhecer e interagir com a equipe e a clientela, detectar problemas, corrigir carências, democratizar informações e atuar como agente no processo de comunicação da ponta com a gerência.

Após a visita, é confeccionado o Relatório da Supervisão, com rigorosa atualização da situação dos pacientes, e preenchido o Relatório da Divisão de Enfermagem, onde são colocadas todas as situações educacionais, assistenciais e administrativas pertinentes. Nessa ocasião, verificam-se os relatórios e evoluções dos setores, o que possibi-

lita a identificação de limitações existentes, no intuito de melhor orientar a equipe.



Todas essas condições demandam dos supervisores um conhecimento que transcende a capacidade técnica, ao mesmo tempo que as situações clamam por decisões rápidas, com possíveis custos para equipe e clientela



Dentro do âmbito educativo, resalta-se que a Supervisão de Enferma-

gem atua de forma coordenada com as demais coordenações do HUCFF, tanto as locais como a Coordenação de Educação Permanente, Comissão de Métodos Relacionados à Integridade da Pele, Comissão de Controle de Infecção Hospitalar, Transplantes, até com aquelas que possuem um escopo mais abrangente, como a Brigada de Incêndio. Assim sendo, os supervisores participam do processo de educação continuada da equipe, tornando-se elementos propagadores das informações.

No que se refere à capacitação da equipe, nota-se a necessidade constante de busca de mais conhecimento para a realização das atividades da Supervisão com eficiência e segurança. Desse modo, os componentes participam de cursos e treinamentos. Atualmente, dois estão cursando doutorado, um no Programa de Pós-Graduação em Bioética, Ética Aplicada e Saúde Coletiva, e o outro no Programa de Pós-Graduação em Clínica Médica; um membro é mestre em Enfermagem em Gerontologia, além de estar matriculado no curso de Direito. Essas ações ajudam no subsídio das questões a serem enfrentadas, no campo técnico-assistencial, bem como da ética e da pesquisa em Enfermagem.

A maior parte dos supervisores desenvolve ações acadêmicas, de liderança e gestão em outras instituições, o que promove um duplo ganho para a Enfermagem, ao trocarem suas experiências de Supervisão em outras unidades e trazerem os contributos para o HUCFF.

DISCUSSÃO

A Supervisão de Enfermagem do HUCFF sempre enfrentou os desafios inerentes a uma instituição vinculada ao Sistema Único de Saúde e ao Ministério da Educação, em diversos aspectos – estruturais, de recursos humanos e financeiros, políticos, e aqueles intrínsecos à própria profissão.

A pandemia por SARVS/COVID acrescentou mais desafios para o desenvolvimento do trabalho, inicialmente



Outra limitação acentuada pela pandemia foi o afastamento transitório de alguns membros por adoecimento pessoal e de familiares, ou sobrecarga de trabalho por atuação direta na assistência aos pacientes com covid-19. Dessa maneira, a equipe se tornou, em alguns momentos, mais diminuta



te pelo aumento da demanda, gerando uma readequação do atendimento à população. Esse aumento, além de

modificar a estrutura física dos setores, acentuou a carência de recursos humanos, que já representava uma realidade institucional.

Foi preciso à equipe de Enfermagem diversificar pensamentos e ações, visto que, no panorama da pandemia, o foco da saúde se modifica. Dentro do cuidado e da gestão, os desafios se dão nas esferas de recursos humanos como contratação, treinamento e dimensionamento; programação dos recursos materiais; bem como os desdobramentos dessas organizações ou a falta destas, afetando a assistência direta, sendo necessários protocolos diferenciados e novos fluxos de atendimento, ancorados nas melhores evidências científicas(14).

A contratação de terceirizados, que de início pareceu uma promessa de resolução de problemas, acabou por evidenciar fissuras na assistência – a falta de experiência dos egressos, associada à dificuldade de tempo, local e pessoal para treinamentos em serviço, causou uma inconformidade inicial para ajuste de arestas. Adiciona-se o fato de tais contratações contarem com vínculos frágeis, por vezes precarizados, que dificultam a organização profissional e política da Enfermagem, tanto na instituição como extramuros.

Com a deficiência em recursos humanos, coube à Supervisão um maior refinamento na questão do dimensionamento e remanejamentos; era urgente um olhar atento para a clientela a ser assistida e para a equipe de Enfermagem, respeitando suas necessidades, peculiaridades e potencialidades reais. Diante dessa conjuntura, percebe-se a importância maior da Supervisão de Enfermagem para a articulação de recursos e, conseqüentemente, para a adequação dos profissionais e da instituição no intuito de atender às necessidades dos usuários(12).

A questão estrutural passou pela mesma perspectiva: uma adversidade que já era real acabou por exacerbar

-se em decorrência do SARVS/COVID. Problemas como queda de energia e falta de profissionais capacitados para a resolução desses e de outros entraves assumiram outra dimensão, pois o hospital muitas vezes contava com um número de pacientes maior e em situação mais grave. A Supervisão tornou-se, cada vez mais, um elo entre os setores e as Divisões, solidificando-se nesse papel.

Situação semelhante se aplica aos recursos materiais. No início da pandemia, o HUCFF, assim como toda a rede de assistência à saúde, sofreu com a carência de insumos imprescindíveis para atendimento à clientela. A falta de equipamentos de proteção individual provocou grandes dificuldades, ficando a Supervisão durante um tempo, inclusive, auxiliando na alocação dos recursos. Com a implementação da Comissão de Padronização e Qualificação de Materiais e Equipamentos Hospitalares e das centrais de distribuição, o problema foi, em grande parte, resolvido. No momento, os supervisores ainda ajudam na distribuição de luvas de procedimento e estéreis, que tiveram as cotas bastante aumentadas. Privações como as de lençóis, monitores e kits de precaução nunca foram totalmente sanadas.

O papel da Supervisão como gestão solidificou sua relevância na garantia das melhores práticas de reorganização de estruturas, no auxílio para controle de infecção e segurança, cumprimento das medidas definidas pelos órgãos de gestão e comunicação com as equipes de um modo geral e pacientes(15).

Outra limitação acentuada pela pandemia foi o afastamento transitório de alguns membros por adoecimento pessoal e de familiares, ou sobrecarga de trabalho por atuação direta na as-

sistência aos pacientes com covid-19. Dessa maneira, a equipe se tornou, em alguns momentos, mais diminuta. Tal situação se refletiu na dificuldade para as escalas de supervisores. Cabe ressaltar que tais demandas geram estresse físico e mental nos integrantes que atuam nas mudanças provocadas pela pandemia, podendo ocasionar transtornos que não favorecem um cenário ideal para a resolução de problemas.

Na esfera da contribuição para a prática, a importância da equipe de Supervisão do HUCFF tem sido reconhecida pela equipe de Enfermagem e pelos demais membros do corpo do hospital, pois atua como elo entre a ponta – no cuidado direto ao paciente –, e a gerência dos serviços da instituição. Conta-se também com a colaboração permanente da Divisão de Enfermagem do HUCFF para o desenvolvimento do trabalho, com vistas a suprimir as barreiras que poderiam limitar o desempenho dos supervisores.

Pode-se afirmar que, após a pandemia por covid-19, os desafios vivenciados pelos profissionais de Enfermagem do hospital e pela Supervisão cresceram em número e grau, levando à construção de uma nova atuação diante das adversidades. Exerceu-se de forma ampla o autoconhecimento, bem como fomentou-se o aprendizado mútuo, científico e acadêmico, além do estudo dos direitos e deveres ligados à prática profissional, para garantia de voz e resolução perante os conflitos vividos na instituição.

Dentro dessa conjuntura, o enfermeiro tem um papel fundamental, uma vez que a Supervisão de Enfermagem se caracteriza por uma prática privativa, permitindo a atuação entre as necessidades dos usuários, da instituição e da equipe, mobilizando os recursos

necessários para a otimização da assistência(12).

A capacitação da equipe desenvolve a capacidade de resolver os problemas com eficiência e fundamentação teórica, incentivando a discussão de temas pertinentes ao espaço hospitalar e ao contexto pandêmico. Com isso, ampliam-se o conhecimento dos profissionais e a busca pela educação permanente e continuada de todo o corpo da Enfermagem.

CONCLUSÃO

É fundamental dar voz à equipe de Enfermagem e à clientela a fim de se construir uma prática ética, ancorada na ciência, contextualizada nas diversas esferas – social, histórica e política, imbuída de um olhar atento ao ambiente de trabalho, que procure tratar com respeito os problemas frequentemente vivenciados no cotidiano hospitalar. O trabalho da Supervisão de Enfermagem é um dos degraus no esforço da resolução de problemas, servindo como ponte entre clientela, familiares, equipe de assistência e gestores, para que seja dispensado à população um tratamento digno e otimizado, aliado ao respeito aos profissionais, sempre direcionando soluções com base na ética profissional elevada.

Observa-se que a realidade local não difere da realidade do país, permeada pela escassez de recursos humanos e insumos, limitação de acesso da população aos serviços, bem como conflitos de ordem interpessoal produzidos e agravados por tais carências. Acredita-se, então, que este relato de experiência possa servir como modelo relevante para outros serviços de Supervisão de Enfermagem exercerem e aprimorarem suas condutas.

Referências

1. Croda JH, Garcia LP. Resposta imediata da Vigilância em Saúde à epidemia da COVID-19. *Epidemiol. Serv. Saúde* (Online). [Inter-

net]. 2020;29(1):e2020002. DOI: <https://doi.org/10.5123/S1679-49742020000100021>

2. World Health Organization. Weekly epidemiological update on COVID-19 - 31 August 2021. [Internet]. Geneva: WHO; 2021. Disponível em: <https://www.who.int/publications/m/item/weekly-epidemiological-update-on-covid-19---31-august-2021>

3. Conselho Federal de Enfermagem. Lei nº 7.498, de 25 de junho de 1986. Cofen Dispõe sobre a regulamentação do exercício da Enfermagem e dá outras providências. Diário Oficial da União. 16 jun 1986. Disponível em: http://www.cofen.gov.br/lei-n-749886-de-25-de-junho-de-1986_4161.html

4. Conselho Federal de Enfermagem. Resolução nº 564, de 6 de novembro de 2017. Aprova o novo Código de Ética dos Profissionais de Enfermagem. Diário Oficial da União. 6 dez 2017. Disponível em: http://www.cofen.gov.br/resolucao-cofen-no-5642017_59145.html

5. Treviso P, Peres SC, Silva AD, Santos AA. Competências do enfermeiro na gestão do cuidado. Rev. adm. saúde. [Internet]. 2017;17(69):1-15. DOI: <https://doi.org/10.23973/ras.69.59>

6. Kurcgant P, coordenadora. Gerenciamento em enfermagem. 3. ed. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan; 2016.

7. Silva JC, Silva AA, Oliveira DA, Silva CC, Barbosa LM, Lemos ME, et al. Perfil do enfermeiro no gerenciamento dos serviços hospitalares. Rev enferm UFPE on line. [Internet]. 2018;12(10):2883-90. DOI: <https://doi.org/10.5205/1981-8963-v12i10a236307p2883-2890-2018>

8. Soder RM, Silva LA, Oliveira IC. Processo formativo dos acadêmicos de enfermagem para a gestão e gerência do cuidado nos serviços de saúde: contrastes entre o real e o ideal. Biblioteca Lascasas. [Internet]. 2017;13:e11528. Disponível em: <https://www.index-f.com/lascasas/documentos/e11258.pdf>

9. Chaves LD, Mininel VA, Silva JA, Alves LR, Silva MF, Camelo SH. Supervisão de enfermagem para a integralidade do cuidado. Rev Bras Enferm. [Internet]. 2017;70(5):1165-70. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7167-2016-0491>

10. Souza CJ, Silva IS, Santos LR, Cardozo LB, Silvino ZR, Souza DF, et al. Desafios no desenvolvimento da supervisão em enfermagem no âmbito hospitalar: revisão de literatura [Internet]. In: Silva, MC, organizadora. A enfermagem centrada na investigação científica 2. Ponta Grossa, PR: Atena Editora; 2020. p. 46-63. Disponível em: <https://sistema.atenaeditora.com.br/index.php/admin/api/artigoPDF/32524>

11. Ayres JA, Berti HW, Spiri WC. Opinião e conhecimento do enfermeiro supervisor sobre sua atividade. REME rev. min. enferm. [Internet]. 2007;11(4):407-13. Disponível em: <https://cdn.publisher.gn1.link/remef.org.br/pdf/v11n4a10.pdf>

12. Chaves LD, Fabro GC, Galiano C, Trovó MC, Tomaz WB, Gleriano JS. Reflexões acerca do exercício da supervisão de enfermagem no enfrentamento da COVID-19. CuidArte, Enferm. [Internet]. 2020;14(1):10-7. Disponível em: <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/biblio-1118508>

13. Falcão BC, Almeida JM, Santos AT, Silva EL, Coutinho NP, Fonseca LM. Aspectos éticos relacionados ao processo de comunicação efetiva durante pandemia COVID-19: revisão integrativa. Nursing (São Paulo) [Internet]. 2021; 24(278):5902-11. <https://doi.org/10.36489/nursing.2021v24i278p5902-5911>

14. Nóbrega MP, Garcia GD. Desafios para enfermagem no contexto da pandemia COVID 19. Rev Paul Enferm [Internet]. 2020;31. DOI: <https://doi.org/10.33159/25959484.repen.2020>

15. Ventura-Silva JM, Ribeiro OM, Santos MR, Faria AC, Monteiro MA, Vandresen L. Planejamento organizacional no contexto de pandemia por COVID-19: implicações para a gestão em enfermagem. Journal Health NPEPS [Internet]. 2020;5(1). DOI: <http://dx.doi.org/10.30681/252610104626>