

VIGILÂNCIA EPIDEMIOLÓGICA

FUNASA

Noções Sobre Supervisão

Ministério da Saúde
Fundação Nacional de Saúde

FUNASA

1

SUPERVISÃO

(Textos adaptados da publicação "Contribuição ao Desenvolvimento do Processo de Supervisão" M.S.

O termo "supervisão" é de origem latina (super = sobre e video = eu vejo).

O conceito de supervisão tem evoluído através dos anos e o papel do supervisor tem mudado, tanto no que se refere à responsabilidade, como no que se refere às funções. O papel do supervisor tradicional era o de assegurar que se cumprissem ordens e regulamento, bem como detectar falhas e aplicar sanções. A supervisão era uma atividade de inspeção, um policiamento imposto com fins corretivos e sem nenhum outro papel.

Com o passar do tempo, esse conceito de supervisão mudou, considerando-se mais o seu caráter educativo do que a tarefa de inspeção. Ao supervisor foi delegado então a responsabilidade de treinar, orientar e promover o desenvolvimento do pessoal sob seu mando.

Aspectos mais característicos da supervisão tradicional e moderna (segundo Baez):

Supervisão tradicional	Supervisão moderna
Fiscalização, inspeção, controle e policiamento.	Controle + educação
Limita-se a apontar erros, aplicar sanções ou fazer críticas destrutivas.	Age com vistas a diagnóstico e busca, junto com supervisionado, a solução dos problemas.
Eventual e sem planejamento.	Sistemática e planejada.
Imposta e autoritária.	Aceita como necessária pelo(os) supervisionado (os).
Posto de prestígio a cargo de uma só pessoa.	Função exercida por equipe.
Centralizada no supervisor.	Cooperativa e essencialmente realizada com o trabalho coletivo.
Atua de modo igual para todos.	Adaptada às diferenças individuais.
Não dá oportunidade ao desenvolvimento individual nem profissional dos supervisionados.	Promover o desenvolvimento individual e profissional dos supervisionados.
Atua com visitas e entrevistas.	Atua com várias atividades.

Propósito

O propósito da supervisão é elevar o padrão de qualidade dos serviços prestados para proporcionar melhores níveis de saúde ao indivíduo, à família e à comunidade, visando à eficiência e eficácia dos programas.

Objetivos:

Geral:

- promover o desenvolvimento dos serviços de saúde, assegurando sua continuidade, contribuindo para a avaliação qualitativa-quantitativa e para o aperfeiçoamento do pessoal, a fim de melhorar cada vez mais a qualidade dos serviços prestados.

Específicos:

- sistematizar e uniformizar as atividades;
- obter a eficiência das atividades desenvolvidas, maior rendimento e satisfação pessoal, aperfeiçoamento da qualidade dos serviços;
- observar o conhecimento e execução das atividades desenvolvidas pelo pessoal, adotando as medidas pertinentes em casos decisivos;

- confrontar qualitativa e quantitativamente o cumprimento dos programas;
- detectar os problemas de ordem técnico-administrativa que são obstáculos ao desenvolvimento normal das atividades, estabelecendo prioridades e definindo estratégias para solução;
- assistir o pessoal com ações de capacitação em serviço e apoiar estudos de recapacitação da equipe, para melhorar o nível de execução.

Características:

A característica principal da supervisão é ser um processo educativo e contínuo. Caracteriza-se ainda por:

- ampliar conhecimentos científicos;
- requerer habilidades no trato com as pessoas;
- desenvolver-se como processo democrático e cooperativo;
- ser planejada com objetivos definidos;
- ser qualitativa e quantitativa;
- fundamentar-se em programas e normas, segundo metodologia padronizada, operando como num conjunto de técnicas;
- ser essencialmente preventiva para evitar falhas na execução dos programas;
- considerar as diferenças individuais dos supervisionados;
- ser objetiva para corrigir erros, a fim de orientar o pessoal e estimular seus acertos.

Conceitos e definições:

Existem uma série de conceitos e definições de supervisão, que foram sendo formulados ao longo dos anos, por vários autores, dos quais citaremos os seguintes:

"Processo mútuo, ativo, de inter-relação construtiva e essencialmente educativo, que significa um guia de orientação para satisfazer um propósito ou alcançar certos objetivos".

"Processo dinâmico, mediante o qual um supervisor ajuda e guia o pessoal sob sua direção, auxiliando-o a desenvolver-se, superar-se e realizar o trabalho de forma mais eficiente".

"Trabalho com seres humanos, envolvendo habilidades altamente complexas e relações humanas, para elevar ao mais alto nível possível a qualidade dos serviços de saúde pública".

"Verificar continuamente as atividades e tarefas do pessoal subordinado, orientando-os e treinando-os sempre que necessário.

Concluindo, a supervisão pode ser resumida no seguinte:

O QUE?	Planejar, dirigir, guiar, ensinar, ouvir, observar, estimular, corrigir e recomendar.
QUANDO?	Continuamente.
A QUEM?	A todo funcionário.
COMO?	Pacientemente, imparcialmente, cordialmente, eficientemente.
PARA QUE?	Cada funcionário possa fazer seu trabalho de modo hábil, com segurança, corretamente e de forma completa, de acordo com sua capacidade e potencial.

A escola moderna insiste em que o controle deve realizar-se de forma que não produza temor nem resistência, já que isto impede a ação simultânea ou paralela da supervisão. Sugere eliminar ao máximo o "controle direto" e utilizar, em troca, os meios indiretos de controle com o objetivo de evitar a caracterização pessoal de controle.

Recomenda expressamente que, na supervisão, nunca se deve dar a impressão de que é possível exercer controle em algum grau, pois, o mais importante na supervisão é estabelecer "o melhor ambiente de cordialidade e simpatia com os subordinados" e, como já vimos, o controle dificulta tal ambiente porque produz temor.

Áreas de supervisão:

A função de supervisão compreende quatro grandes áreas, que se completam e se integram:

1 - Administrativa	Planejar, executar, orientar e motivar.
2 - Educacional	Educar, criar, orientar e motivar.
3 - Assessoria	Colaborar, de acordo com a especialidade do superior, sempre que solicitada.
4 - Liderança	Ser dinâmica, imparcial e natural.

Fatores Condicionantes:

O êxito da supervisão dependerá de muitos fatores, tais como:

- bom planejamento;
- existência de normas;
- aceitação da supervisão pela equipe;
- reconhecimento, por parte dos dirigentes, da importância da supervisão;
- clima de confiança estabelecido entre superior e supervisionados;
- reuniões periódicas;
- existência de uma instituição com filosofia, política de trabalho, estrutura técnico-administrativa, programas e objetos definidos, funções claramente delimitadas e manual de normas e procedimentos;
- supervisores devidamente qualificados;
- supervisões contínuas;
- disponibilidade de recursos humanos com remuneração adequada;
- sistema eficiente de qualificação e promoção pessoal;
- recursos materiais adequados e suficientes para realização dos trabalhos;
- bom sistema de comunicação.

Técnicas e instrumentos:

Para o bom desempenho da supervisão, o supervisor utilizará várias técnicas e instrumentos, tais como.

Técnicas:

- observação direta
- revisão de documentos
- avaliação de dados
- entrevista
- demonstração
- orientação
- discussão em grupo
- reunião
- estudos especiais
- questionamentos

Aspectos importantes a serem observados no seu desempenho

- proceder o constante estudo dos supervisionados, para determinar o que lhes é importante, a fim de obter sua colaboração;
- ser hábil em estabelecer relações pessoais, para os quais sejam harmônicas, sendo gentil, amável e cordial com todos, visto que o fator relacionamento é fundamental no processo de supervisão;
- saber compreender e lidar com as pessoas, pois estas diferem no pensar, sentir e agir;

- considerar ainda que elas têm suas próprias necessidades e desejos; instinto gregário e resistência à mudanças, características envolvendo ambição do ego e problemas de personalidade, além de necessitarem de segurança, proteção, companhia, conforto, respeito, valorização e aceitação;
- estabelecer um clima saudável de trabalho. A melhor técnica para tal é a discussão e o diálogo, até o esclarecimento e o consenso;
- ser um educador, aplicando adequadamente as técnicas básicas de ensino;
- saber avaliar os supervisionados, dando conhecimento da avaliação. Estimular o desempenho;
- criticar e corrigir de forma construtiva, e nunca ostensivamente, diante de terceiros;
- delegar responsabilidade aos subordinados, sempre que possível, a fim de despertar sua confiança e incentivar um maior esforço e maior produtividade;
- realizar reuniões, adotando o melhor método para conduzi-las;
- ser um administrador eficiente, capaz de atuar com autoridade e como intermediário da direção que representa. Os supervisores podem exercer autoridades delegada e assumir parte da responsabilidade de seus superiores. Planejam, organizam, coordenam, avaliam e tomam decisões, porém não dispõem da autoridade de mando;
- ser um líder, ter atitudes democráticas, saber conduzir os supervisionados de modo a ser aceito por sua conduta e não pela sua autoridade. Saber dar ordens sem que estas sejam sentidas como tal, sem imposições. Criticar, ouvir queixas, e saber lidar com situações difíceis, como as de revolta e mau comportamento. Estar alerta, estimular as pessoas, apresentar idéias criativas; Promover melhoramentos, incentivar a avaliação e apoiar os que necessitam de ajuda;
- ser exemplo para o pessoal: pontual, eficiente, constante, cordial, solícito, discreto e equilibrado;
- evitar mudanças freqüentes de instrução e não se comportar de modo temperamental, o que pode provocar confusão, insegurança, desconfiança e baixa produtividade;
- solicitar colaboração e sugestões aos supervisionados quanto à melhoria do serviço, destacando o valor dessa contribuição.

instrumentos:

- | | |
|---------------------------|--|
| - dados estatísticos | - mapas |
| - relatórios | - comentários |
| - fichas | - fichas de avaliação e acompanhamento |
| - informações atualizadas | - manual de técnicas |
| - normas e procedimentos | - objetivos, metas e indicadores dos programas |
| - cópia do planejamento | |

Alguns tipos de problemas são observados no processo de supervisão e se referem a:

- 1- Estrutura técnico-administrativa e de execução:
 - Estrutura inadequada;
 - Execução deficiente;
 - Falta de programação e de normas;
 - Falta de definição e descentralização de responsabilidades;
 - Incapacidade de implantar novos conhecimentos na área executiva por inexistir trabalho de equipe, comunicação apropriada e delegação de autoridades;
 - Conhecimento insuficiente da supervisão;
 - Má qualidade e trabalho deficiente;
 - Má utilização de recursos humanos das instalações físicas e do material disponível;
 - Seleção precária de pessoal/perfil inadequado do supervisor;
 - Falta de atualização da equipe profissional;

- Desconhecimento do objeto a ser supervisionado;
- 2- Transgressão dos procedimentos de trabalho;
- Infração das normas e procedimentos oficiais;
 - Falta ou sonegação de informações;
 - Impropriedade dos dados solicitados;
 - Condutas abusivas;
 - Relações interpessoais insatisfatórias.
- 3- Atitudes impróprias:
- Não cumprimento de atribuições acordadas;
 - Uso indevido de autoridade;
 - Falta de cooperação e lealdade;
 - Descontentamento;
 - Deslealdade.
- 4- Outros problemas relativos a pessoal:
- Insatisfação quanto ao trato;
 - Descontentamento por vários fatores;
 - Atrasos e ausências por problemas individuais familiares e sociais, ou por causa de doença.
- 5- Infra-estrutura:
- Salários inadequados;
 - Falta de recursos humanos satisfatórios;
 - Falta de material adequado e suficiente;

As causas e soluções dos problemas apresentados podem ser assim resumidos:

Causas	Soluções
Falta de capacidade técnica.	Treinamento adequado.
Mau entendimento ou informação insuficiente.	Boa comunicação.
Falta de decisão ou convicção.	Motivação e persuasão.
Procedimentos falhos de trabalho.	Revisão técnica.
Equipe e condições ambientais insatisfatórias.	Promoção dos recursos necessários.
Relações e problemas sociais.	Atenção às causas determinantes e ajustamentos necessários.

O supervisor deve procurar definir e encontrar soluções para os problemas, aplicando os procedimentos mais indicados. Para isso, deve proceder da seguinte maneira:

- Reunir dados concretos; revisar os antecedentes; averiguar quais são as normas e critérios aplicáveis ao caso, dialogar com as pessoas envolvidas e com os demais membros da equipe ouvindo suas opiniões; estar convencido de que dispõe de todas as informações necessárias;
- Buscar associações entre os dados apurados; analisar o objetivo e os resultados da produção individual e do serviço em geral; não tirar conclusões prematuras;
- Escolher o momento mais apropriado para atuar, individualmente ou em grupo, assumindo a necessária responsabilidade pelos procedimentos; consultar os supervisores sempre que necessário.

O Supervisor

É um profissional que, tendo vivência e conhecimento do serviço, adquiriu habilidade, destreza, atitudes, comportamento e valores que o capacitam a ajudar na solução de problemas, promovendo recursos e propondo alternativas para a mudança da situação. É um agente catalisador de iniciativas e de mudanças, atuando como elemento de ligação entre os diferentes níveis em que se desenvolvem os programas.

Sendo o propósito da supervisão manter elevado o nível de qualidade dos serviços prestados, é preciso verificar e analisar a maneira como o trabalho é executado por todos os membros da equipe. Para desenvolver uma boa atuação, o supervisor deve conhecer os objetivos e as funções do seu trabalho, além de dispor de características e qualidades bem definidas.

Objetivos:

Os objetivos a serem alcançados não devem divergir daqueles referentes à organização de que faz parte. Esta é a razão de ser da sua função; sua atitude pessoal ou filosofia individual determinarão a maneira de alcançar esses objetivos.

O conhecimento dos objetivos da organização orienta o plano de trabalho do supervisor e o desempenho de suas funções.

Funções do supervisor:

Em qualquer nível, um supervisor deve desempenhar funções específicas, tais como:

- Conhecer e interpretar os programas, seus objetivos, diretrizes, normas e procedimentos;
- Analisar o trabalho e as condições em que se desenvolve;
- Facilitar e agilizar a realização do trabalho, tornando as instruções simples e de fácil compreensão;
- Estabelecer parâmetros qualitativos e quantitativos para a avaliação e fornecer subsídios para o seu reajustamento;
- Elaborar o seu programa de trabalho;
- Incentivar o bom desempenho da equipe de trabalho;
- Servir de elo entre o pessoal do nível central e periférico, para planejamento e desenvolvimento dos programas;
- Informar os resultados da supervisão a seu chefe imediato e aos supervisionados;
- Colaborar no levantamento de problemas que dificultam a execução dos programas e ajudar a encontrar soluções para os mesmos;
- Contribuir para a melhor utilização e qualificação dos recursos humanos envolvidos nos programas e colaborar com os programas de treinamentos respectivos.

Características:

Para alcançar os verdadeiros fins de uma boa supervisão, o supervisor deve observar as seguintes características referentes a:

1- Atitudes:

- Disposição para guiar, dirigir, orientar e apoiar os demais em seu trabalho;
- Lealdade para com suas próprias idéias e convicções, bem como em relação comunidade, sua instituição e seus companheiros de trabalho;
- Reconhecimento da própria responsabilidade perante a direção da instituição e dos supervisionados;

- Sentido de equidade e de justiça no exame e interpretação do trabalho;
- Segurança, precisão e firmeza nas ações.

2- Habilidades:

- Planejar, organizar e dirigir ações;
- Observar, analisar e interpretar o trabalho dos supervisionados;
- Instruir e educar os supervisionados;
- Persuadir os supervisionados e os líderes ou dirigentes a bem desempenhar suas atribuições;
- Lidar com pessoas e praticar boas relações humanas, considerando que os seres humanos reagem diferentemente: levam ao trabalho seus problemas e têm necessidades básicas individuais que devem ser compreendidas e satisfeitas;
- Superar seus conflitos e aceitar a si mesmo;
- Conviver com seus supervisores e supervisionados, aceitá-los como são e ajudá-los em seus conflitos e problemas.

3- Conhecimentos:

- Características da comunidade onde atua;
- Organização, legislação, regulamentos, políticas, planos, programas e normas do setor saúde;
- Métodos, técnicas, procedimentos de trabalho e possíveis distorções.
- Personalidade dos supervisionados e de suas atitudes corretas ou errôneas;
- Método de controle e avaliação dos serviços e programas;
- Princípios e métodos de formação e supervisão dos recursos humanos.

4- Ação:

- Instruir, através de explicações, demonstrações e práticas supervisionadas ou dirigidas;
- Interpretar ordens e corrigir falhas, sem sarcasmo ou abuso, evitar atitudes que representam indecisão, compaixão ou proteção;
- Comprovar o trabalho mediante investigação pessoal direta e indireta, relatórios orais e escritos, uso de registros, índices e unidades de medida adotadas;
- Prevenir e corrigir problemas identificados, determinando sua origem e causa provável, indicando as possíveis soluções e aplicando os métodos recomendáveis.

5- Qualidades:

O supervisor deve ser dotado de qualidades especiais para ser bem sucedido. Estas, quando não são natas, podem ser desenvolvidas no exercício de suas atividades.

Precisa conhecer os indivíduos, desenvolver sua capacidade de observação, compreender as atitudes e comportamentos, descobrir os recursos latentes em cada um, cultivar a arte de ouvir, nutrir bons sentimentos para com os demais, ter profundo conhecimento dos valores do ser humano, enfim, apresentar qualidades positivas em relação ao seu trabalho e as de seus semelhantes, as quais podem ser resumidas em:

- Capacidade técnica;
- Experiência no campo que supervisiona;
- Capacidade de observação e objetividade de ações;
- Iniciativa;
- Boas relações humanas;
- Capacidade de ensinar;
- Respeito aos princípios éticos.

O Supervisor ideal:

O Departamento de Trabalho dos Estados Unidos da América preparou a seguinte lista de atributos que devem ter o bom supervisor:

- Conhecer perfeitamente seu trabalho. Ser bom trabalhador quanto o melhor e conhecer a fundo todas as atividades que supervisiona;
- Ter mais habilidade para dirigir do que capacidade para mandar. Não somente explicar, mas também saber executar as ações;
- Dar ordens de forma clara e amistosa. Não levantar a voz, nem gritar. Comprovar que as instruções foram bem cumpridas;
- Possuir a necessária visão para planejar e solicitar os trabalhos com suficiente antecedência;
- Manter o pessoal ocupado, sem imposição. Distribuir eqüitativamente o trabalho;
- Manter conduta coerente e níveis uniformes de qualidade e rendimentos;
- Manter-se a par do trabalho de cada supervisionado; julgar cada um com honestidade e com base exclusivamente de mérito. Fazer com que cada um compreenda exatamente sua própria posição;
- Apreciar e conhecer qualquer esforço extraordinário do pessoal. Elogiar sempre que oportuno. Identificar e chamar à responsabilidade os verdadeiros culpados, quando forem constatadas falhas de trabalho;
- Manter disciplina justa e coerente. Não fazer repreensões diante de terceiros. Tornar a repreensão o mais impessoal possível. Investigar e permitir os supervisionados explicar seu ponto de vista. Não perder a calma quando corrigir e censurar;
- Acreditar na prevenção de acidentes, promover sua prática e ministrar instruções completas e adequadas nesta matéria;
- Assegurar-se de que os novos funcionários conheçam seu trabalho. Preocupar-se para que disponham do material necessário;
- Fazer com que se sintam à vontade;
- Adotar critérios amplos e objetivos na interpretação dos regulamentos. Dar a devida atenção às queixas e reclamações justas. Atender com simpatia às insatisfações;
- Interessar-se pessoalmente por todos. Ser leal com supervisionados e superiores. Estar sempre disposto a assumir responsabilidades;
- Não delegar a outros seus próprios encargos. Estar pronto a prestigiar seu pessoal em todas as oportunidades;
- Manter suas promessas, nunca prometendo o que não poderá cumprir;
- Ser aceitável, aceitar sugestões e estar disposto a discuti-las.

Falhas dos supervisor:

As seguintes devem ser evitadas por qualquer supervisor:

- Fazer advertência em voz alta ou na presença de outras pessoas;
- Ser parcial, agindo de acordo com sua empatia ou antipatia;
- Ter conhecimento insuficiente do trabalho;
- Ter instrução demasiadamente generalizada e incompleta;
- Exigir prazos de trabalho não definidos anteriormente;
- Usar os supervisionados como bodes expiatórios dos seus próprios erros;
- Ser incapaz de apoiar e defender seu próprio pessoal;
- Agir como o tipo implicante, que encontra defeitos em tudo que observa;
- Agir como o tipo intrometido, interferindo em assuntos pessoais dos supervisionados;
- Preocupar-se excessivamente com minúcias, ou seja, observar demasiadamente todos os detalhes daquilo que está sendo feito;
- Recusar-se a delegar autoridade aos supervisionados, quando necessário;

- Não confiar demasiadamente no seu pessoal;
- Criticar um membro do grupo perante outro na mesma equipe;
- Não reconhecer o mérito quando devido;
- Não ter capacidade de tomar decisões definidas e imediatas;
- Não ter capacidade de proporcionar material e facilidades adequadas a seu pessoal;
- Tratar seu pessoal como inferiores e não como companheiros;
- Valorizar-se em excesso, demonstrando a cada momento que é o chefe.

Como avaliar seu trabalho:

O supervisor pode iniciar sua avaliação através do plano de trabalho, verificando o que deixou de ser realizado e analisando as possíveis causas disso. Deve verificar objetivamente cada item do plano, a fim de determinar se realmente contribuiu para a melhoria do serviço e, caso contrário, onde e porque falhou. Deve comparar os primeiros e os últimos relatórios de supervisão para constatar melhorias, mudanças e deficiências, visando a reformulação do seu plano, se necessário. Deve proceder a uma auto-avaliação de seu desempenho, relacionamento, orientação e recomendações dadas, técnicas empregadas e objetivos determinados e os alcançados. O essencial é que as falhas encontradas sirvam de ponto de referência para o seu próprio desenvolvimento profissional, a fim de que possa, realmente, prestar uma contribuição cada vez mais eficiente.

A avaliação deve ser feita pelo supervisor, após cada supervisão e ao final de cada ano, para revisão de seu próprio trabalho.



**GOVERNO
DE MINAS**

Construindo um novo tempo