



Escola Anna Nery Revista de Enfermagem

ISSN: 1414-8145

annaneryrevista@gmail.com

Universidade Federal do Rio de Janeiro

Brasil

Barbosa de Oliveira, Alexandre  
Eficiente orientação do pessoal  
Escola Anna Nery Revista de Enfermagem, vol. 13, núm. 2, abril-junio, 2009, pp. 244-248  
Universidade Federal do Rio de Janeiro  
Rio de Janeiro, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=127715322002>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal

Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

## EFICIENTE ORIENTAÇÃO DO PESSOAL

Working Toward an Efficient and Effective Staff Orientation

Eficiente orientación del personal

### Apresentação

Alexandre Barbosa de Oliveira<sup>1</sup>

Nas palavras da professora Celina Viegas, “a orientação eficiente do pessoal de enfermagem é uma das árduas tarefas da enfermeira-chefe”. Este é o eixo condutor de seu texto *Eficiente orientação do pessoal*, publicado no 3º número da revista *Anais de Enfermagem*, de 1948.

A autora, que na época exercia o cargo de diretora da Escola de Enfermagem Hermantina Beraldo na cidade de Juiz de Fora, Minas Gerais, buscou pontuar uma série de qualidades que julgava necessárias para uma melhor orientação do pessoal de enfermagem, e, para tal, utilizou-se do livro *The art of Leadership*, do educador norte-americano Ordway Ted, um defensor da igualdade de direitos para as mulheres.

No texto, não são poupadas recomendações. Assim, a energia física, o entusiasmo, a amabilidade, a integridade, a superioridade técnica, a decisão, a inteligência, entre outras, aparecem como desejadas e, ao mesmo tempo, não exigidas, mas precisamente necessárias para a boa condução do trabalho das enfermeiras ditas chefes. Ademais, o texto avança descrevendo outras qualificações meritórias que, quando bem observadas, seriam servíveis na construção de um modelo a ser seguido pelos subordinados, um excelente exemplo que fosse inspirador e que promovesse o bem e o amor pelos doentes.

À época, muitas eram as barreiras enfrentadas pela enfermagem na busca de métodos eficazes para a condução de seu trabalho e complexos eram os desafios que se apresentavam às enfermeiras-chefes, devido aos entraves burocráticos, como as condições desfavoráveis e a pouca experiência destas.

Celina Viegas, importante agente no processo de valorização da formação profissional de enfermagem, demonstrou preocupações com a quantidade e a qualidade dos recursos humanos e buscou enfatizar uma administração eficaz no ambiente hospitalar, com vistas a uma superioridade técnica, base de prestígio para captar a confiança e obediência dos liderados.

Nesse sentido, percebe-se que o texto traz à tona reflexões de um momento que visava à ampliação de espaços para a enfermagem. E, ao ser revisto hoje, provoca novos olhares, promovendo inspiração para a eficiência do atual trabalho de enfermagem, ao tempo em que relembra, pela vertente histórica, aspectos estratégicos de uma luta para qualificar bem a profissão à época, aspectos estes de um recorte temporal passado, mas que se desnuda como necessidade presente, viva e notória.

## Presentation

Alexandre Barbosa de Oliveira<sup>1</sup>

In the words of Professor Celina Viegas, “the efficient guidance of the nursing staff is one of the most challenging tasks of the head nurse.” This idea serves as the leitmotif of the text “An Efficient Staff Orientation,” published in the third issue of the *Anais de Enfermagem Journal (Annals of Nursing)* in 1948.

The author, who at that time was director of the Hermanita Beraldo School of Nursing in the city of Juiz de Fora (State of Minas Gerais), sought to strengthen a number of qualities that are necessary for a better orientation of staff working on the nursing team. To achieve this, she used as a guide the book, “The Art of Leadership,” by Ted Ordway, an educator and an advocate of equal rights for women.

The text is full of recommendations: physical energy, enthusiasm, kindness, integrity, technical superiority, decision, and intelligence, among other qualities, which appear as desired - not mandatory - but essential for the proper performance of the work of the head nurse. In addition, the text is made up of the description of other meritorious characteristics which, if followed correctly, become essential factors in building a model to be followed by subordinates. This affords an excellent and inspiring example that serves to promote goodness and love towards the patients.

At that time, nursing faced many barriers in the search for effective methods to fulfill its work. In addition, head nurses had to face complex challenges, mainly due to bureaucratic obstacles, as well as unfavorable conditions and lack of experience.

Viegas Celina, a key element in the recovery process of training and formation of professionals in nursing, was concerned with the amount and quality of human resources. She sought always to emphasize the need for an efficient administration within the hospital environment which would aim to achieve technical superiority and prestigious work thus ensuring trust and obedience of subordinates.

In this regard, we find that the text reveals a series of reflections at a moment that aimed to expand the opportunities for nursing. And analyzed today, under a new perspective, it provides us with a source of inspiration for efficiency in the work of nursing now. At the same time, while we remember the historical aspects - strategic aspects of a struggle to obtain a superior place for the nursing profession - we have to recognize that even though these elements are past history, they are still present, alive and noteworthy today.

## Presentación

Alexandre Barbosa de Oliveira<sup>1</sup>

En las palabras de la profesora Celina Viegas, “la eficiente orientación del personal del área de enfermería es una de las tareas más complejas del jefe (a) de enfermería”. Ésta es la idea que funge como hilo conductor del texto de nuestra autora “una eficiente orientación del personal”, publicado en el tercer número de la revista *Anais de Enfermagem (Anales de la Enfermería)* de 1948.

La autora \_ que en la época ejercía el cargo de Directora de la Escuela de Enfermería Hermanita Heraldo, de la ciudad de Juiz de Fora (en el estado de Minas Gerais) - buscó reforzar una serie de cualidades que juzgaba como necesarias para ofrecer una mejor orientación del personal que trabaja en el equipo de enfermería. Para conseguir este fin, se auxilió del libro “The art of Leadership”, del educador Ordway Ted, defensor de la igualdad de derechos de las mujeres.

El texto está lleno de recomendaciones. La energía física, el entusiasmo, la amabilidad, la integridad, la superioridad técnica, la decisión, la inteligencia - entre otras características - aparecen como elementos deseados y no obligatorios - pero fundamentales para el buen desempeño del trabajo de los jefes (as) de enfermería. Además, el texto va tomando forma mediante la descripción de otras cualidades meritorias que, cuando son seguidas correctamente, se convierten en elementos esenciales en la construcción de un modelo que deberá ser seguido por los subordinados, e intrínsecamente, un excelente ejemplo inspirador que sirve para promover el bien y el amor por los enfermos.

En esa época, la enfermería tenía que enfrentar muchas barreras en la búsqueda de métodos eficaces para poder realizar el trabajo; además, los jefes (as) de enfermería tenían que enfrentar complejos desafíos, debido principalmente, a obstáculos burocráticos, así como también a condiciones desfavorables y a la falta de experiencia.

Celina Viegas, un valioso elemento en el proceso de valorización de la formación profesional de la enfermería, se mostró preocupada con la cantidad y cualidad de los recursos humanos y buscó enfatizar la necesidad de una administración eficiente dentro del ambiente en los hospitales, con el propósito de alcanzar la superioridad técnica, base para captar la confianza y obediencia de los subordinados.

En este sentido, nos encontramos con que el texto pone de manifiesto un conjunto de reflexiones que tenían como objetivo la ampliación de espacios para la enfermería. Y al ser analizado hoy, provoca nuevas interpretaciones, convirtiéndose en una fuente de inspiración que promueve la eficiencia en el trabajo de la enfermería actual. Al mismo tiempo, nos hace recordar, enmarcados en la vertiente histórica, aspectos estratégicos de una lucha que buscó dar valor a la profesión en la época. Son aspectos de un recorte temporal del pasado, que se manifiestan hoy como una

## EFICIENTE ORIENTAÇÃO DO PESSOAL (\*)

CELINA VIEGAS (\*\*)

A orientação eficiente do pessoal de enfermagem é uma das árduas tarefas da enfermeira chefe. A ela cabe promover a eficiência do trabalho de seus subordinados e nisto deve se tornar tão capaz como em qualquer outro ramo de suas múltiplas atividades. A ela cabe também a responsabilidade pela realização do trabalho e pelo bem estar dos que trabalham.

Sua ação abrange vasto campo: o trabalho em si mesmo, as facilidades físicas para levá-lo a efeito e principalmente a direção das pessoas que o realizam.

Não importa a perfeição com que as enfermarias sejam organizadas e aparelhadas, não importa a exatidão com que sejam planejados os cuidados de enfermagem a se dispensar aos enfermos, se a enfermeira-chefe falha na direção do pessoal sob suas ordens. Se não consegue interessá-lo, não poderá contar com sua cooperação e toda economia do trabalho sofrerá.

Com relação à orientação do pessoal, a qualidade essencial requerida da enfermeira chefe é a capacidade para guiar, o dom de conduzir pessoas, saber ser "leader". Ter o poder de inspirar pessoas a cooperar com boa vontade e interesse em um plano comum, de fazê-las considerar a situação pelo nosso próprio ponto de vista e seguir ordens, não como comandos que devem ser cegamente obedecidos, mas como direções que requerem inteligente compreensão e raciocínio. É necessário compreender a diferença entre conduzir e comandar.

Ordway Tead em seu livro "The Art of Leadership" explica esta diferença muito claramente. Aquele que comanda, diz êle, está interessado em obter uma ação associada que êle quer assegurar a todo o custo. Exerce poder "sobre" outras pessoas. Aquele que conduz, o "leader", está interessado na maneira pela qual outras pessoas podem ser levadas a trabalhar juntas por

(\*) Trabalho publicado na revista "El Hospital" n.º 2, vol. de Fevereiro de 1946.

(\*\*) Diretora da Escola de Enfermagem de Juiz de Fora, Minas Gerais.

## EFICIENTE ORIENTAÇÃO DO PESSOAL

111

um fim comum, alegre e eficientemente. É o poder exercido "com" outras pessoas.

Algumas qualidades de caráter e personalidade são necessárias às pessoas que devem conduzir outros e a enfermeira-chefe ou supervisora de uma enfermagem deve procurar desenvolver em si estas qualidades no mais alto grau.

No mesmo livro, acima citado, encontramos uma lista das qualidades desejadas em uma "leader". São elas: energia física, sentido de direção e finalidade, entusiasmo, amabilidade e afeição, integridade, superioridade técnica, decisão, inteligência, habilidade para ensinar e fé.

É claro que estas qualidades não existem necessariamente em todos os "leaders" ou em cada supervisora, por isto mesmo dissemos "desejadas" e não "exigidas", mas devem ser cultivadas com perseverante esforço.

Energia física e mental é necessária para que ela possa dominar perfeitamente suas emoções, mantendo-se sempre serena, cordial, para que seja capaz de usar tacto e cortesia mesmo sob as mais penosas circunstâncias e saber sempre controlar seu temperamento por mais difícil que seja.

O sentido de finalidade e direção é importante à enfermeira-chefe; esta qualidade a habilita a planejar o trabalho da enfermagem com inteligência e segurança, a antecipar dificuldades, a prever problemas e resolvê-los de antemão; a coordenar o trabalho das diferentes partes da sua seção, a determinar com exatidão a parte de tarefa a ser realizada por todas as pessoas sob suas ordens; a não hesitar quando der ordens ou direções, mas fazê-las bem claras, de modo que, cada uma saiba o que tem que fazer e porque.

O entusiasmo é contagioso. Tem o poder de levar as pessoas a uma realização, só pelo exemplo. Uma enfermeira-chefe entusiasta pela sua tarefa e que nela ponha sua alma, irradiará estes sentimentos; e todos aqueles que com ela trabalharem sentirão o efeito desta irradiação.

Amabilidade, bondade, afeição, darão à supervisora um coração humano que a faça compreender as fraquezas do próximo; a tomar interesse pessoal pelas suas companheiras de trabalho, procurando resolver seus problemas de cada dia; a promover harmoniosas relações entre suas colegas, evitando conflitos de idéias ou opiniões e desfazendo mal entendidos; a repreender com bondade e tacto quando a repreensão for inevitável; a ser amável e amiga de todos sem admitir familiaridades; a conquistar confiança de todos seus subordinados.

Integridade e inteligência a farão um justo juiz da natureza humana e suas limitações; a ensinar a respeitar as diferentes personalidades, mesmo quando difiram da sua em princípios e ações, a ser imparcial e leal em seus atos e palavras.

Uma supervisora sem a necessária superioridade técnica seria sem dúvida alguma, um completo fracasso, pois é impossível dirigir um trabalho sem que o conheçamos perfeitamente em cada um dos seus aspectos. Esta superioridade técnica é a base do prestígio de uma supervisora e indispensável para captar a confiança e obediência dos subordinados.

A enfermeira-chefe é sempre uma mestra. As oportunidades de ensinar na enfermaria surgem a cada momento. Ela é a responsável pela educação técnica das enfermeiras, sob sua orientação e este é um dos seus mais sérios deveres. Daí a necessidade de possuir *habilidade para ensinar* e sentir o prazer em exercer tal função.

Entre os mais difíceis problemas que uma enfermeira-chefe tem de enfrentar em seu trabalho é o de como manter a disciplina em sua enfermaria. A disciplina é indispensável, mas é necessário que se tenha um conhecimento explícito e apreciativo do que seja disciplina positiva e negativa. A supervisão eficiente nunca ou raramente emprega a forma disciplinária negativa. A habilidade da supervisora em dirigir seu pessoal, sem empregar meios disciplinários negativos, será um índice de seu valor como guia e orientadora. A disciplina negativa que gera medo, somente assegura o mínimo de obediência necessário a evitar o castigo. Causa rebelião intelectual e antagonismo emocional aos superiores. A disciplina positiva vem do interior do indivíduo, promove coordenação de esforços e cooperação espontânea.

Outro valioso meio de obter disciplina é o bom exemplo. A supervisora tem que ser eficiente em seu trabalho e no cumprimento de seus deveres, para poder influenciar seus subordinados a também o serem.

Sua pontualidade, temperamento amável, capricho, e iniciativa, devem ser um constante modelo para todos.

Importantíssimo é que ela seja um excelente exemplo da enfermeira de nobre espírito e coração para que possa transmitir às outras o espírito de bondade e amor pelos que sofrem.