

# A POLÍTICA ORGANIZACIONAL DOS SERVIÇOS DE ENFERMAGEM DE HOSPITAIS DE ENSINO

Hylnar Márcia de Menezes<sup>1</sup>

---

MENEZES, H. M. A. A política organizacional dos serviços de enfermagem de hospitais de ensino. *Rev. Bras. Enf.*, Brasília, 28(2): 145-149, abr./jun. 1985.

---

---

**RESUMO.** O trabalho relata a estruturação administrativa da Divisão de Enfermagem no Hospital Universitário da Universidade Federal do Rio de Janeiro, salientando também as suas funções regimentalmente definidas de planejar, organizar, dirigir, coordenar e supervisionar as atividades dos serviços que a integram. Analisa também as características da administração descentralizada, destacando as suas vantagens especificamente a Enfermagem.

**ABSTRACT.** The administrative structure of nursing division in the Hospital-school of the Federal University of Rio de Janeiro is described in this work. Moreover define their regimental role in to plan, organize, management, coordinate and supervise the actions of all their services. The characteristics of decentralized management is also analyzed, detaching their advantages specific for the nursing.

---

## INTRODUÇÃO

Os homens têm-se defrontado com problemas de organização desde que começaram a trabalhar em conjunto nos projetos mais simples.

O dinamismo da organização advém da forma de administração que venha a ser adotada, a qual deve permitir ao homem traçar e direcionar suas ações. Para tanto, é fundamental distinguir a delegação de autoridade, o poder decisório e a conseqüente definição de responsabilidades como elementos essenciais da linha administrativa.

Em nosso país, notadamente as organizações prestadoras de serviços de saúde, na sua grande maioria, possuem formas de administração centralizada, para todas as áreas profissionais, especialmente a enfermagem. Observam-se poucos progressos neste campo, onde as lideranças e dirigentes pa-

recem copiar modelos tradicionais a cada novos empreendimentos.

STITELY<sup>4</sup> afirma, em termos gerais, que a maioria dos serviços de enfermagem hospitalar está estruturada de acordo com a pirâmide hierárquica tradicional, o que fala a favor da centralização.

Em grande número de Serviços de Saúde, a estrutura é centralizada e a enfermagem encontra-se sob a forma de grupamento técnico ou Serviços Complementares, nos quais o comando formal é assumido por outras áreas profissionais, o que parece constituir um fator de obstáculo à sua expansão.

É negado o reconhecimento do papel e a força de participação do enfermeiro no sistema assistencial, bem como a autoridade e o poder decisório na linha organizacional.

---

<sup>1</sup> Diretor da Divisão de Enfermagem do Hospital Universitário da Universidade Federal do Rio de Janeiro (HU/UFRJ), Professor Adjunto da Escola de Enfermagem Ana Néri.

Pelo que observamos, o distanciamento entre o poder decisório central e a execução das ações, impede o desenvolvimento da prática profissional, de modo autônomo e expressivo.

A posição da enfermagem torna-se secundária, indiferenciada e dependente do dirigente que estabelece as conexões diretas com a Direção Central como intermediário de assuntos e decisões próprias e específicas da área.

Outrossim, as responsabilidades legais do exercício da profissão e o poder decisório inerentes não encontram respaldo necessário, repercutindo em todo sistema assistencial.

As autoridades da enfermagem realçam a necessidade da profissão elevar-se acima do nível de uma simples execução na organização hospitalar.

Em decorrência das prescrições legais para o exercício da enfermagem no país, particularmente a Lei nº 5.905 de 12.07.1973<sup>2</sup>, que cria os Conselhos Federal e Regionais de Enfermagem, a posição atual acentua a necessidade de mudanças. É primordial que sejam adotadas estruturas mais flexíveis para esta profissão, nas instituições de saúde, destacando-se na oportunidade a administração descentralizada em enfermagem.

Conceitualmente, administração descentralizada significa um estilo inovador de administração, no qual as linhas de autoridade, responsabilidade e poder decisório são claramente defini-

das.

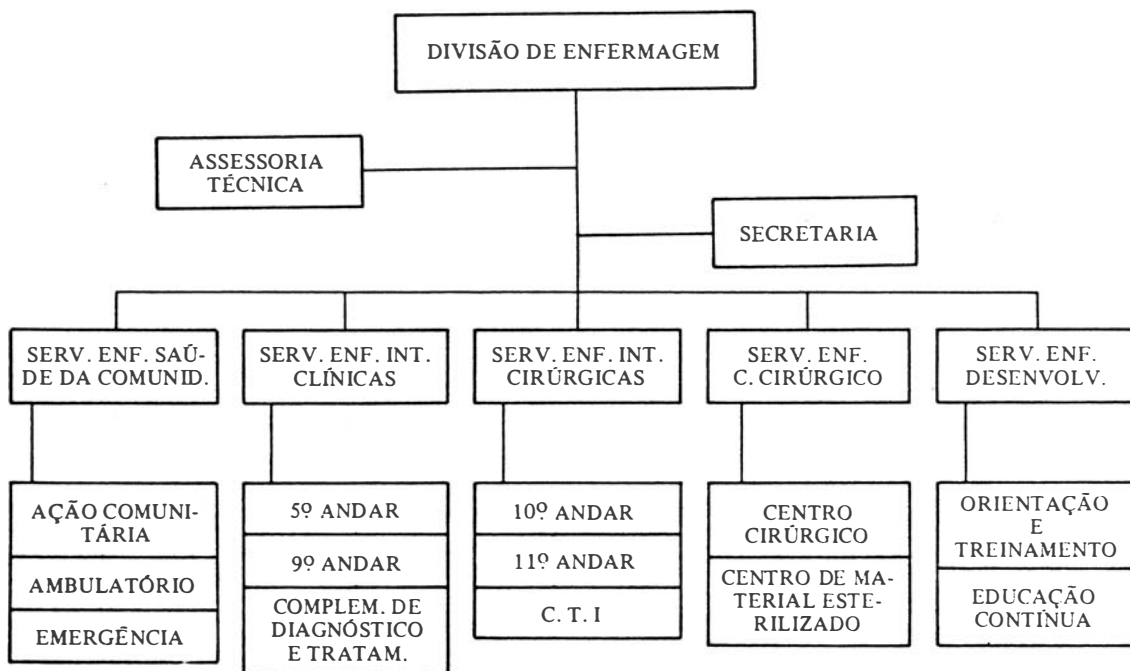
Autores nacionais e estrangeiros, entre outros BRIFFTHS<sup>1</sup> e STITELY<sup>4</sup> ao abordarem a administração geral, bem como a administração em enfermagem, ressaltam as vantagens da descentralização administrativa, destacando:

- o poder decisório próximo às unidades operativas;
- velocidade na resolução de problemas;
- aumento da produtividade;
- melhoria da qualidade das ações e desenvolvimento do pessoal.

Neste estilo de administração, as etapas do processo administrativo estão presentes em todos os níveis de chefia, na execução das atividades programadas.

### A ENFERMAGEM NO HOSPITAL UNIVERSITÁRIO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO

A enfermagem ocupa nível de Divisão e regimentalmente está definida como "órgão encarregado de planejar, organizar, dirigir, coordenar e supervisionar as atividades desenvolvidas pelos Serviços que a integram, procurando assegurar um nível ótimo de padrão técnico-científico e rigorosos princípios ético-profissionais.



Integram sua estrutura orgânica: Diretoria, Assessoria Técnica, cinco Serviços, treze Seções, trinta Setores.

De acordo com os objetivos do Hospital, a Divisão de Enfermagem estabeleceu uma filosofia de trabalho inspirada nos princípios da própria profissão nos direitos humanos, nos valores éticos e deontológicos, compromissos educacionais e sociais.

Rege-se por instrumentos administrativos: Regimento Interno e Manuais Operacionais, definindo as funções hierarquizadas nas linhas de "Staff" e de execução.

O Modelo de Administração Descentralizada em Enfermagem assumido pela Divisão de Enfermagem abrange quatro grandes áreas e respectivos componentes de atividades.



Para melhor visualização e demonstração das linhas que comandam a administração descentralizada, no que diz respeito a delegação da autoridade, poder decisório, definição de responsabilidades e divisão de trabalho, as atividades foram programadas de forma hierarquizadas, estendendo-se às unidades operativas.

A caracterização do modelo pode ser apreciada no quadro adiante apresentado, onde se destaca uma função hierarquizada por área de atividade.

Modelo a seguir.

## SUGESTÕES

Na organização descentralizada de Serviços de Enfermagem voltados para a assistência, o ensino e a pesquisa, a autonomia da enfermagem é fundamental. Assim considerando sugere-se:

### Aos enfermeiros:

- que se mobilizem para a organização de estruturas de enfermagem descentralizadas.
- que procurem desenvolver liderança positiva como base para autonomia.

### Aos serviços de enfermagem:

- que desenvolvem um trabalho de conscienci-

zação dos dirigentes para organização ou reorganização dos Serviços de Enfermagem com base na descentralização.

- que mantenham programas de educação continuada para Enfermeiros, preparando-os para assumir com eficiência o seu papel.

### Às escolas de enfermagem:

- que incluam no ensino, como parte das habilitações, experiências sobre a sistemática da descentralização.

## MODELO DE ADMINISTRAÇÃO DESCENTRALIZADA EM ENFERMAGEM

ÁREA	FUNÇÕES HIERARQUIZADAS			
	DIR. DIVISÃO	CH. SERVIÇO	CH. SEÇÃO	CH. SETOR
ADMINISTRATIVA	Avalia periodicamente o desempenho das chefias dos serviços.	Faz avaliação de desempenho das chefias de seção.  Analisa as avaliações de desempenho do pessoal de enfermagem.	Avalia o desempenho das chefias dos setores.  Participa da avaliação de desempenho de enfermeiros e pessoal auxiliar.	Faz avaliação de desempenho dos enfermeiros e pessoal auxiliar.
ASSISTENCIAL	Estabelece as diretrizes para o planejamento, coordenação, supervisão e controle de assistência de enfermagem.	Participa dos estudos referentes às diretrizes da implantação de assistência de enfermagem.  Planeja a assistência integral de enfermagem.    Coordena a assistência de enfermagem das seções.	Participa do planejamento da assistência integral de enfermagem.  Implementa nos setores as atividades assistenciais programadas.  Participa da assistência prestando cuidados diretos a pacientes, em situações eventuais.  Coordena as atividades assistenciais desenvolvidas nos setores.	Faz levantamento das necessidades assistenciais visando o planejamento.  Participa do planejamento diário de assistência individualizada do paciente.  Participa da assistência prestando cuidados a pacientes de alta complexidade.  Coordena a assistência dos pacientes.
EDUCACIONAL	Promove o desenvolvimento do pessoal de enfermagem através de programas de orientação, educação continuada e treinamentos em serviço.	Elabora programas de orientação, educação continuada e treinamento de serviço.  Implementa e avalia programas de orientação, educação continuada e treinamento em serviço.	Colabora no desenvolvimento e avaliação de programas de orientação, educação continuada e treinamento em serviço.	Participa no desenvolvimento e na avaliação de programas de treinamento em serviço.
PESQUISA	Estimula e facilita o desenvolvimento de pesquisa em enfermagem.	Promove, implementa e participa de pesquisa em enfermagem.	Participa de pesquisa em enfermagem, mantendo condições favoráveis ao seu desenvolvimento.	Participa das atividades de pesquisa em enfermagem.

---

MENEZES, H. M. The organizational policy of the nursing services in the school-hospitals. *Rev. Bras. Enf.*, Brasília, 28(2): 145-149. abr./jun. 1985.

---

### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. BRIFFITHS, E. A. Administração como tomada de decisão. In: *Teoria da administração escolar*. 4. ed. São Paulo, Nacional. s. d. cap. 4, p. 74-96.
2. LEI Nº 5.905/73 de 12 de julho de 1973. Dispõe sobre a criação dos Conselhos Federal e Regionais de Enfermagem e dá outras providências. In: BRASIL. Ministério da Saúde. Fundação Serviços de Saúde Pública. *Enfermagem, legislação e assuntos correlatos*. 3. ed. Rio de Janeiro, 1974 v. 3, p. 759-63.
3. MENEZES, H. M. Administração descentralizada em enfermagem – Análise de experiência de implantação. Rio de Janeiro. 1983. Tese (Mestrado) – UFRJ – Escola de Enfermagem Ana Néri.
4. STITELY, M. La función de la jefe de división en un sistema de servicio de enfermería descentralizado. Simposio sobre tratamiento y supervisión del cuidado de los pacientes. México. *Clin. Enferm. Norte Am.*: 247-56, jun. 1973.