



Práticas de Administração em Enfermagem

Módulo 14: Liderança, Gestão e Administração em Enfermagem



Práticas de Administração em Enfermagem

- Conceitos;
- Principais práticas de administração em Enfermagem;
- Fluxograma e Organograma dos serviços;
- Descentralização das competências.



Objectivos de aprendizagem

- Ao final desta sessão os estudantes deverão ser capazes de:
 - ✓ Citar as principais práticas de administração em enfermagem;
 - ✓ Definir fluxograma e organograma;
 - ✓ Identificar os critérios gerais de construção dessas ferramentas;
 - ✓ Perceber vantagens e desvantagens da descentralização de competências.





Conceitos

- A Enfermagem busca na Administração uma Ciência capaz de tornar a profissão operacionalmente racional, tendo em vista que a Administração é defendida como um instrumento de qualquer organização e que pode ser aplicada em qualquer área (SOUZA; SOARES, 2006).
- Trazendo o corpo de conhecimentos da Administração para o trabalho do enfermeiro no cumprimento das suas funções, percebe-se que há uma forte correlação dos conceitos apresentados pela Administração na Enfermagem (OLIVEIRA JR., 2010).



Práticas administrativas na Enfermagem

- Distribuir os trabalhadores de acordo com a necessidade do serviço;
- Elaborar e acompanhar as escalas de serviço;
- Determinar a escala diária dos leitos;
- Cumprir e fazer cumprir regulamentos da instituição, como: rotinas, portarias, circulares e outros;
- Prever e solicitar materiais necessários para o funcionamento do serviço;



Práticas administrativas na Enfermagem

- Planejar, participar e estimular a equipa de enfermagem a participar de cursos, eventos e pesquisas;
- Liderar, supervisionar e executar acções de enfermagem;
- Elaborar e/ou participar da elaboração de manual de normas, rotinas e procedimentos de Enfermagem, facilitar a participação de outros membros da equipa e criar condições para torná-los disponíveis a toda a equipa no local de trabalho.
 - ✓ Esses materiais são revisado periodicamente para acompanhar as mudanças.

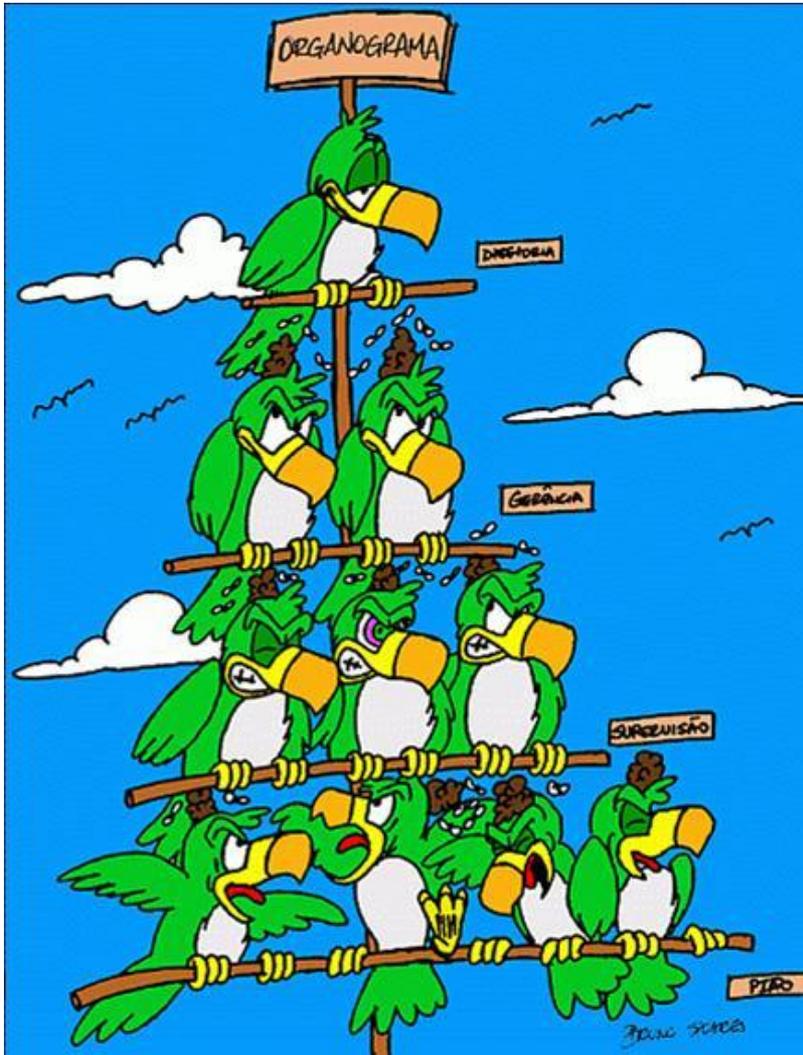


Práticas administrativas na Enfermagem

- Emitir parecer técnico na compra ou locação de materiais ou equipamentos;
- Encaminhar materiais hospitalares danificados para manutenção;
- Estabelecer sistemas e fazer orientação contínua quanto à prevenção de riscos ocupacionais, indispensável aos trabalhadores em admissão;
- Implementar programas de educação contínua e aperfeiçoamento das equipas de Enfermagem;
- Avaliar o desempenho da equipe, detectar necessidades e oferecer soluções para o bom andamento do serviço.



Fluxograma e Organograma dos serviços



- Uma imagem fala mais do que mil palavras e favorece a memorização.



Fluxograma e Organograma dos serviços

- O conhecimento a respeito da elaboração de fluxograma e organograma e o uso dessas ferramentas são fundamentais em qualquer função administrativa.
- As possibilidades de trabalhos que podem ser realizados utilizando-se essas ferramentas são várias, principalmente no que tange ao mapeamento de processos.



Conceito de Fluxograma

- Um fluxograma ou *flowchart* é um diagrama que tem como finalidade representar processos ou fluxos de materiais e operações (diagramação lógica ou de fluxo).
- Geralmente confundido com o organograma, o fluxograma possui a diferença de representar **algo essencialmente dinâmico**, já o organograma é uma **representação da estrutura funcional da organização**.



Conceito de Fluxograma

- O fluxograma designa uma representação gráfica de um determinado processo ou fluxo de trabalho, efectuado, geralmente, com figuras geométricas normalizadas e setas unindo essas figuras.
- Por meio desta representação gráfica é possível visualizar e compreender de forma rápida e fácil a transição de informações entre os elementos que descrevem um determinado processo ou acção.
- O uso de fluxogramas para cada processo é fundamental na simplificação e racionalização do trabalho, permitindo a compreensão e posterior optimização dos processos desenvolvidos em cada departamento ou sector da organização.



Como criar fluxograma

- O fluxograma possui um início, um sentido de leitura ou fluxo e um fim.
- Símbolos são usados na construção do fluxograma (essas convenções podem variar):
 - ✓ O círculo alongado indica o início e o fim do fluxo;
 - ✓ A seta indica o sentido do fluxo;
 - ✓ No retângulo são inseridas as ações;
 - ✓ O losango representa questões ou alternativas e sempre terá duas saídas;
 - ✓ Linhas ou setas nunca devem se cruzar;



Como criar fluxograma

Iniciar e finalizar
o fluxograma.

Círculo alongado

Indicar questões ou
alternativas; sempre
terá duas saídas.

Losango

Indicar o sentido do fluxo.

Seta



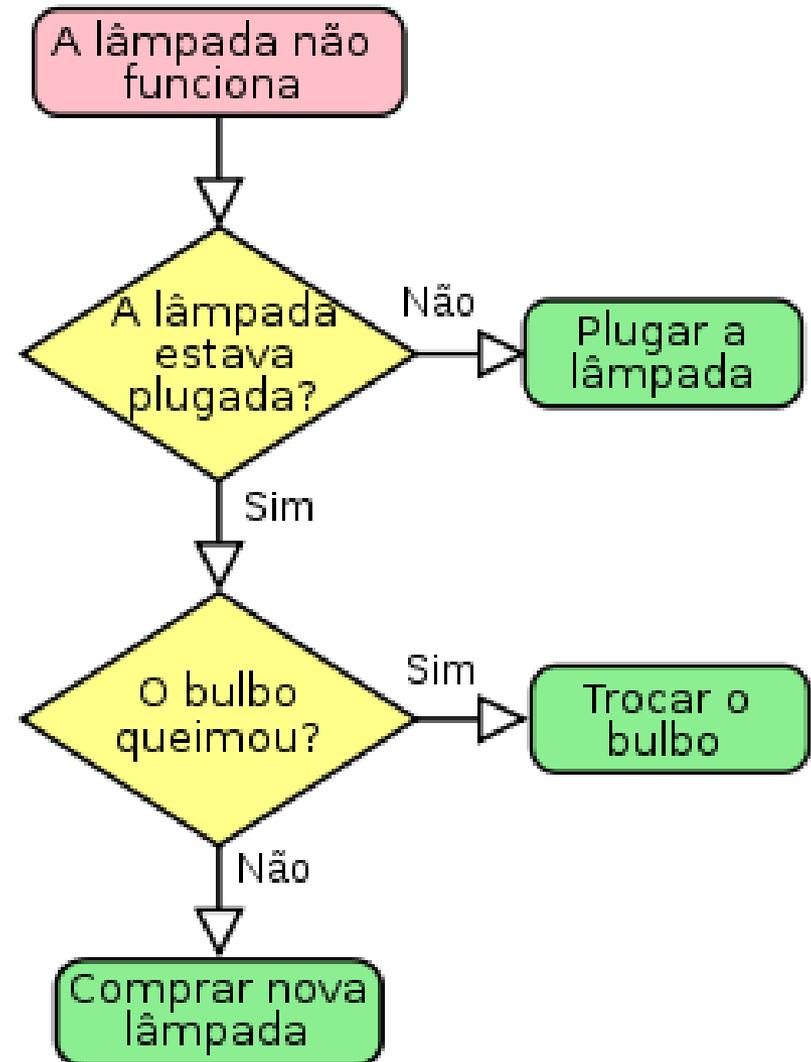
Como criar fluxograma

- Todo o texto deve ser claro e sucinto;
- Iniciar as ações com verbo no infinitivo (fazer, dizer...);
- O importante é estabelecer o fluxograma de forma que este fique o mais claro possível, ou seja, que fique fácil identificar as ações que devem ser executadas, ou dependendo do tipo de fluxograma, as alternativas do processo.
- Outros símbolos e modelos podem ser usados para elaborar fluxogramas, o que vai determinar quais símbolos utilizar ou não, ou ainda, que tipo de fluxograma se deve usar é seu objectivo e o que ele descreve.



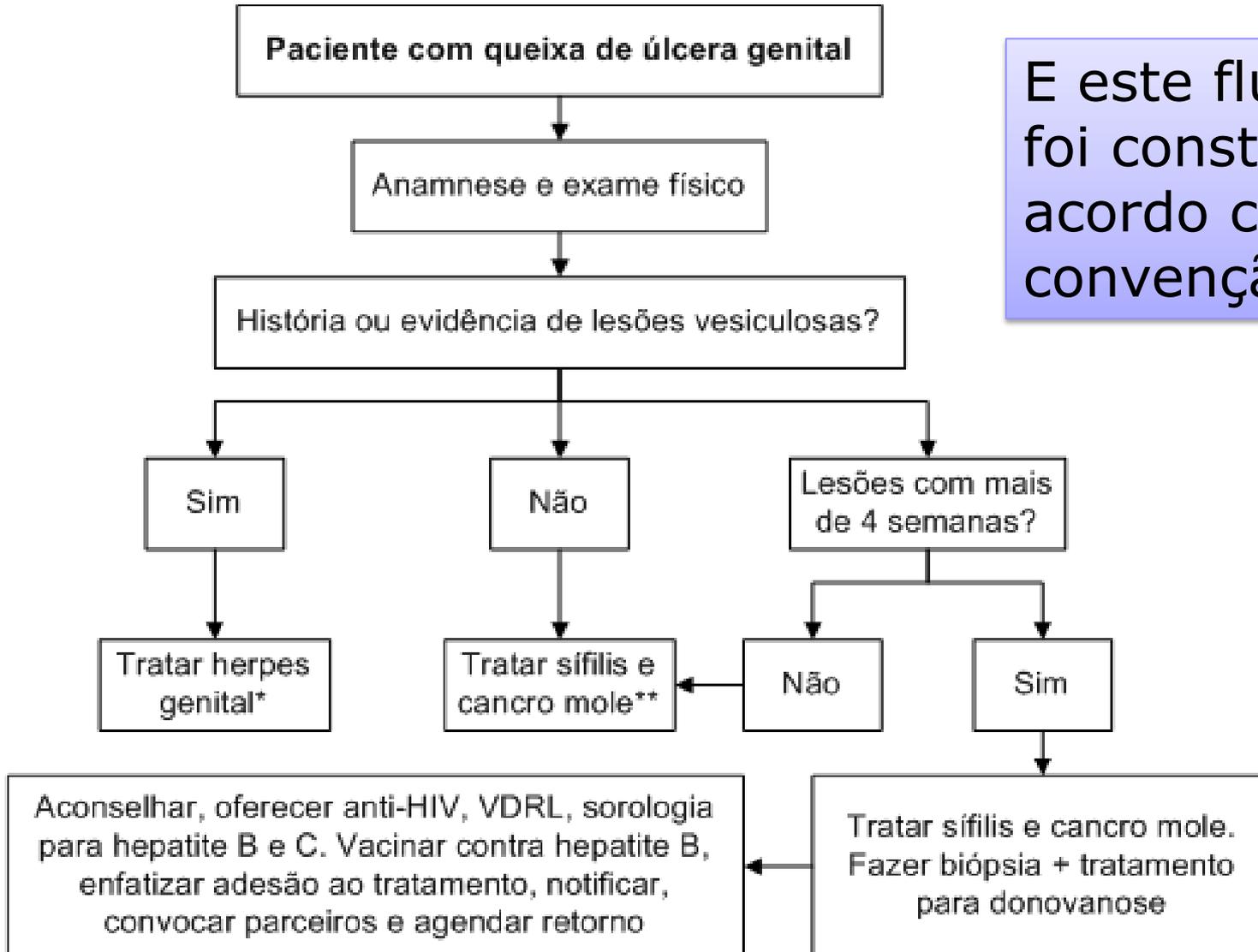
Exemplo de Fluxograma

- Este é um exemplo simples de uma situação comum do cotidiano – como checar que uma lâmpada precisa ser trocada.
- Analisem de acordo com os slides 12, 13 e 14 se o uso dos símbolos deste fluxograma está de acordo com a convenção.





Exemplo de Fluxograma



E este fluxograma foi construído de acordo com a convenção





Conceito de Organograma

- O organograma é uma espécie de diagrama usado para representar as relações hierárquicas de uma instituição ou simplesmente a distribuição dos sectores, unidades funcionais, cargos e a comunicação entre os mesmos.
- Os organogramas mostram como estão dispostas as unidades funcionais, a hierarquia e as relações de comunicação existentes entre estes.
- Em um organograma, os órgãos são dispostos em níveis que representam a hierarquia existente entre eles.



Conceito de Organograma

- Os órgãos são unidades administrativas com funções bem definidas.
 - ✓ Exemplos de órgãos: Tesouraria, Departamento de Compras, Central de Material, Setor de Imagens, Laboratório, Farmácia, Secretaria.
- Os órgãos possuem um responsável, cujo cargo pode ser chefe, supervisor, gerente, coordenador, diretor, secretário etc.
- Normalmente tem colaboradores (funcionários) e espaço físico definido.
- Em um organograma vertical, quanto mais alto estiver **o órgão**, maior a autoridade e a abrangência da atividade.



Aplicações práticas do Organograma

- Demonstrar a divisão do trabalho em frações organizacionais.
- Destacar a relação superior-subordinado e a delegação de autoridade e responsabilidade.
- Destacar o trabalho de cada unidade:
 - ✓ Tipo de trabalho desenvolvido;
 - ✓ Cargos existentes;
 - ✓ Nomes dos titulares;
 - ✓ Quantidade de pessoas por sector;
 - ✓ A relação hierárquica.
- Facilitar a análise organizacional.



Como criar Organograma

- Conter nome da organização, autor, data e número;
- Ser flexível e de fácil leitura;
- Permitir boa compreensão da equipa envolvida;
- Fazer parte de um processo organizacional de representação estrutural;
- Ser usado como instrumento de trabalho;
- Cada função pode ser representada por um retângulo:
 - ✓ Os retângulos devem conter os títulos dos cargos;
 - ✓ Se há necessidade do nome do ocupante pô-lo fora do retângulo ou dentro com letra diferente.



Como criar Organograma

- Linhas: representam as vias de comunicação formais.
 - ✓ A linha cheia é de autoridade (vertical) e de coordenação (horizontal);
 - ✓ A linha tracejada ou pontilhada deve ter seu significado na legenda;
- Deve ser construído por grupos de unidades:
 - ✓ Das unidades de maior para as de menor hierarquia. Unidades de mesmo nível devem estar na mesma linha horizontal.
 - ✓ Unidades do mesmo grupo devem obedecer a ordem alfabética.



Como criar Organograma

- Além dos retângulos podem ser usados círculos, retângulos com os cantos curvos e outros para representar os órgãos;
 - ✓ Devem decrescer progressivamente.
- Esteticamente deve-se manter a simetria entre as partes;
- Devem ser evitadas siglas e abreviações;
- A linha de coordenação não deve ligar unidades diretamente;
- O uso dos nomes dos ocupantes dos cargos exige constante atualização;

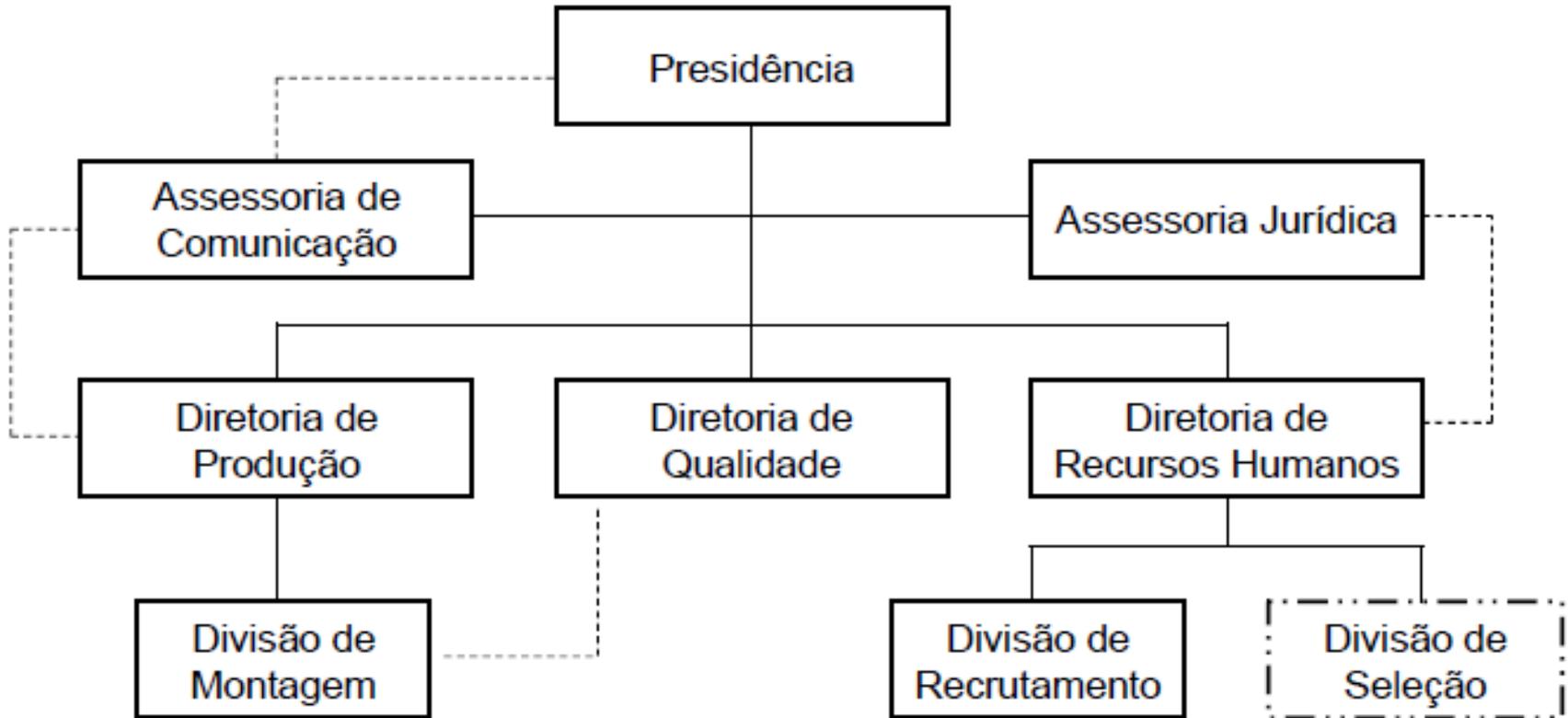


Tipos de Organogramas

- Clássicos:
 - ✓ O organograma clássico é também chamado de vertical.
 - ✓ É o tipo de organograma mais comum, elaborado com retângulos que representam os órgãos e linhas que fazem a ligação hierárquica e de comunicação entre eles.
- Não clássicos:
 - ✓ São os demais tipos:
 - ◆ Horizontal, circular (radial ou solar), funcional, informativo e outros.



Organograma Clássico ou Vertical



Este tipo de Organograma é mais usado para representar claramente a hierarquia da instituição;

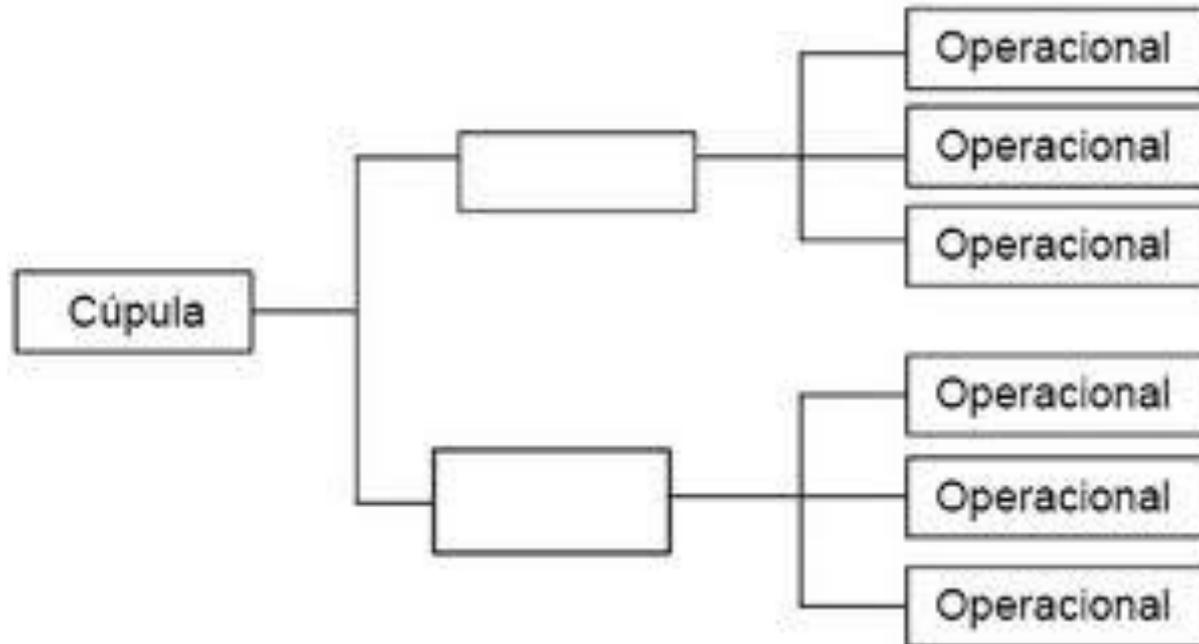
Legenda:

- Autoridade funcional
- ... - - - - Unidade provisória



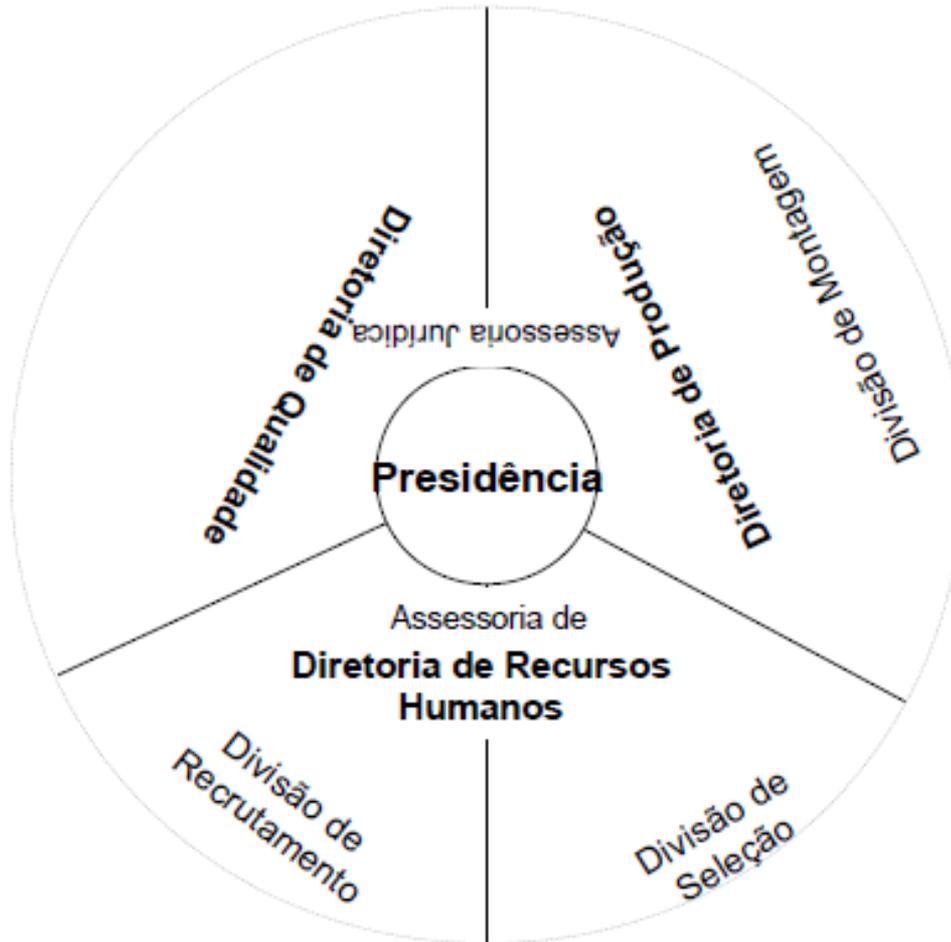
Organograma Horizontal

- Também é criado com base na hierarquia da instituição, mas tem esse ponto amenizado uma vez que é representado horizontalmente, ou seja, o cargo mais baixo não está em posição abaixo (o que pode ser interpretado como menos importante), mas ao lado;





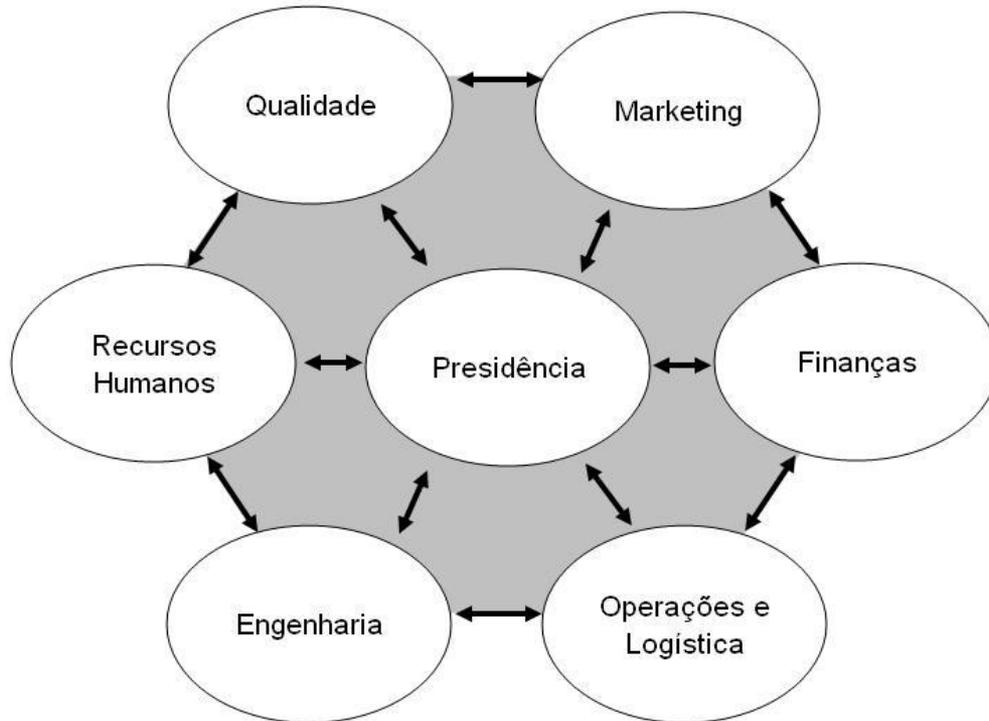
Organograma Circular radial



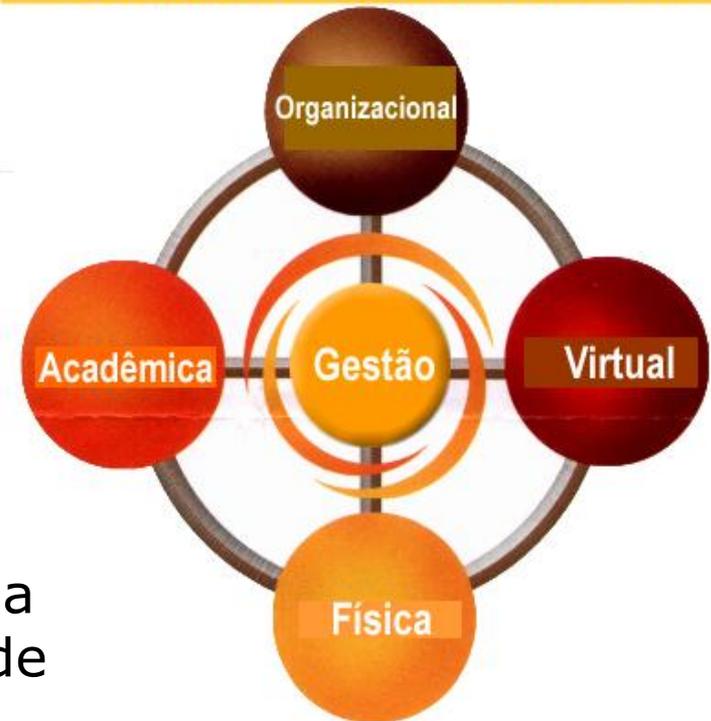
- Usado quando se quer ressaltar o trabalho em equipa, sem a preocupação de representar hierarquia.
- É o mais usado em instituições modernas ou do terceiro sector.
- Reduz conflitos entre superior e subordinados, pois as linhas de autoridade ficam pouco identificadas.
- A hierarquia é representada do centro para a periferia.
- Muitas hierarquias dificultam a elaboração.



Organograma Circular solar



Estrutura da Gestão Institucional

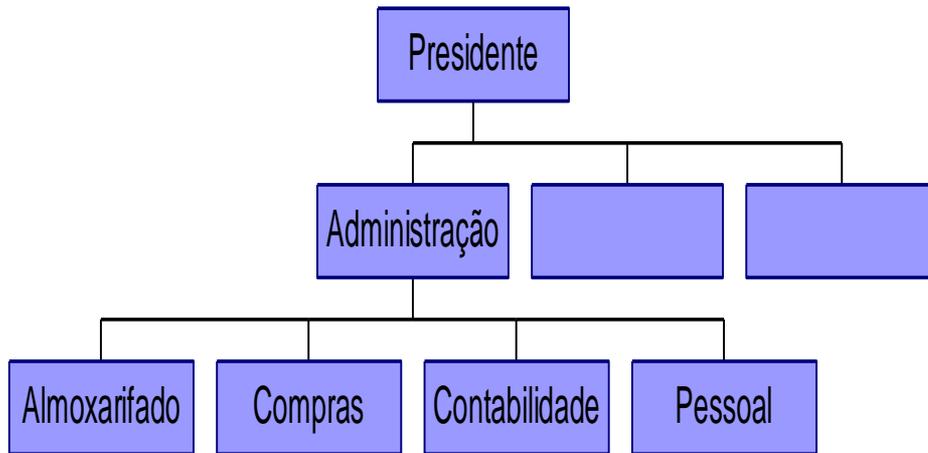


Seu objectivo é mostrar o macro sistema de uma instituição ou os componentes de um processo de trabalho.

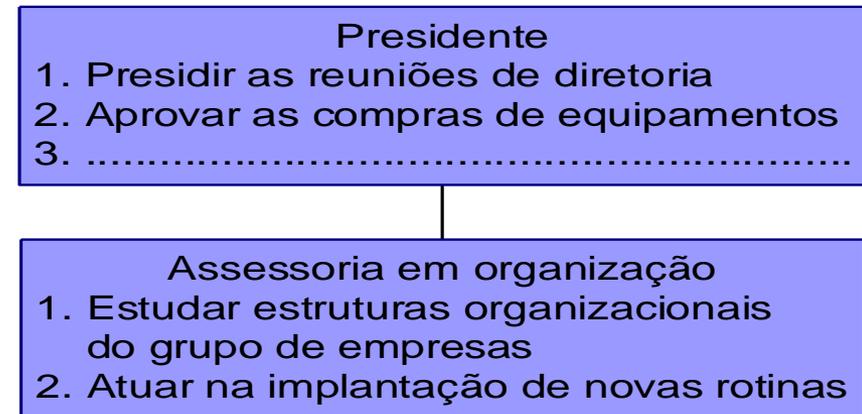


Organograma Funcional

- É parecido com o organograma vertical, mas representa não as relações hierárquicas, e sim as relações funcionais da organização.



É aplicado em organizações de pequeno porte, onde são poucos chefes para uma série de actividades ou funções.



Em casos de tarefas simples, poderá substituir o manual de procedimentos.



Organograma Funcional

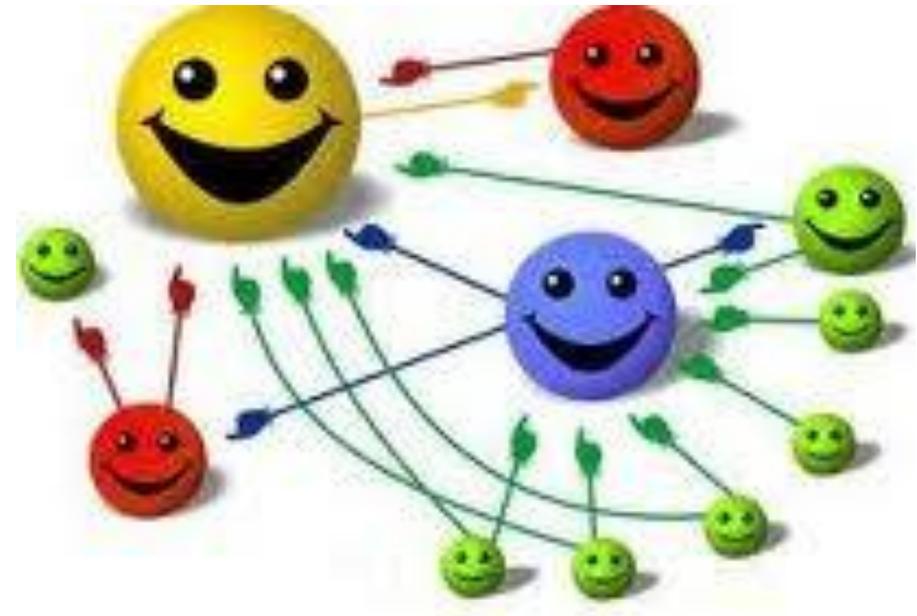
- O uso dos nomes dos ocupantes dos cargos exige constante atualização; é elaborado para serviços menores.





Descentralização de competências

- A Centralização é a maneira na qual a localização da tomada de decisão está próxima do topo hierárquico da organização.
- A Descentralização leva os níveis hierárquicos mais baixos a tomarem decisões.





Descentralização de competências

- Apesar da tendência de descentralização das organizações, isso não significa que todas as organizações deveriam descentralizar todas as decisões. Cada organização deve ter a localização da tomada de decisão na hierarquia de acordo com sua necessidade.



A tomada de decisão em uma organização pode ser centralizada ou descentralizada.



Como definir o grau de descentralização

- Não há regras a serem utilizadas para decidir o nível de descentralização.
- Estudos mostram ser mais provável que organizações maiores, com mais conhecimento específico e maior diversificação apresentem um grau maior de descentralização.





Organização centralizada

- Vantagens 
 - ✓ Procedimentos homogêneos;
 - ✓ Facilidade de controle;
 - ✓ Eficiência na comunicação vertical;
 - ✓ Melhor acesso à informação;
 - ✓ Menos redundância de tarefas.
- Desvantager 
 - ✓ Alta dependência da cúpula;
 - ✓ Menor competição entre unidades;
 - ✓ Maior dificuldade em avaliar gerentes;
 - ✓ Desestimulo a criatividade;
 - ✓ Ineficiência no uso de recursos.



Organização descentralizada

- Vantagens 
 - ✓ Maior autonomia para os gerentes;
 - ✓ Facilidade de avaliar os gerentes;
 - ✓ Competição positiva entre unidades;
 - ✓ Criatividade na busca de soluções;
 - ✓ Agilidade na tomada de decisões.
- Desvantagens 
 - ✓ Maior heterogeneidade das operações;
 - ✓ Tendência ao desperdício e duplicação;
 - ✓ Comunicação menos eficiente;
 - ✓ Dificuldade de localizar responsáveis;
 - ✓ Dificuldade de controle e avaliação.



Outros aspectos da descentralização de competências

- Uso efectivo de conhecimento:
 - ✓ Trabalhadores mais baixos na hierarquia podem ter mais acesso à informação, uma vez que têm mais contacto directo com os usuários.
 - ✓ O fluxo de informações, em geral, é lento nas hierarquias das organizações. Assim, decisão centralizada em níveis mais altos pode ter falta de informações. Por isso, decisões descentralizadas contribuem para melhor uso de conhecimento específico, mais facilmente obtido ao usar a diversidade de trabalhadores.



Outros aspectos da descentralização de competências

- **Optimização do tempo gerencial:**
 - ✓ Se as decisões são feitas de uma forma centralizada, os administradores incorrem de custos de oportunidade, ou seja, administradores usam tempo valioso que poderia ser utilizado para outras decisões. Logo, o melhor é descentralizar decisões operacionais e deixar as decisões estratégicas para a alta gerência.



Outros aspectos da descentralização de competências

- Treinamento e motivação:
 - ✓ É importante para a instituição atrair funcionários talentosos e treiná-los para eventuais substituições para a alta gerência. A descentralização atende ambos os objetivos.
 - ✓ Dando autoridade de decisão contribui para atrair e reter talentos, além de proporcionar experiência para os funcionários exercerem trabalhos na alta gerência.