

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL O SERVIÇO DE ENFERMAGEM NA ESTRUTURA ORGÂNICA DO HOSPITAL

*Maria Lúcia Alves Lima**

RESUMO: Descreve a Estrutura Organizacional e estuda a posição do Serviço de Enfermagem na estrutura orgânica do hospital.

1. INTRODUÇÃO

As organizações não são invenções modernas. Os faraós as utilizaram para construir as pirâmides. As antigas civilizações desenvolveram a um grau relativamente alto a eficiência da organização e da administração.

FARIA⁶, afirma que a organização antecede e está presente em todas as demais ciências.

Entretanto, observamos que nem sempre as condições de trabalho são boas, nem todas as regras e ordem podem ser observadas. Dessa maneira, compromete o alcance dos objetivos.

Acredita-se que a posição do serviço de enfermagem dentro da estrutura orgânica do hospital é um tema de grande relevância, e deve ser organizado com bases técnica e científica, porque está sistematicamente envolvido no complexo hospitalar, responsabilizando por mais de 50% de suas ações.

Este trabalho tem como objetivo: Estudar a Estrutura Organizacional, aplicar os seus princípios na estrutura orgânica do hospital, identificando a melhor posição do serviço de enfermagem dentro desta estrutura.

* Mestre em Enfermagem (Administração em Enfermagem).
Prof. Assistente de Administração Aplicada à Enfermagem na Esc. Enferm. UFMG.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1. Conceitos de Organização:

Segundo Olivier¹⁴, "organização é o processo de combinar o trabalho que devem realizar indivíduos ou grupos, com a capacidade necessária para a sua execução, de tal forma que as tarefas assim engendradas sejam a melhor forma de aplicação eficaz, sistemática, positiva e coordenadas do esforço disponível".

Para HENRI⁹, "organização é a arte de empregar eficientemente os recursos disponíveis, a fim de alcançar determinado objetivo".

Desse ponto de vista, as organizações podem ser consideradas como unidades sociais intencionalmente construída e reconstruída, capaz de realizar um trabalho eficiente, com o mínimo de dispêndio e risco, a fim de atingir objetivos.^{1, 11, 12}

A organização como função é constituída de previsão, planejamento e implantação ao passo que a administração é baseada no comando, coordenação e controle.⁶

FARIA⁶ apresenta as fases da organização e administração em um exágono, pois esta figura geométrica permite representar as três fases da organização, assim como as três fases da administração.



Os recursos humanos são os principais meios de que dispõem as organizações para atingir suas metas. Portanto, quanto mais orientada para este enfoque, tanto mais eficiente ela será. Os empregados satisfeitos trabalham mais e melhor, elevando a eficiência das organizações.⁴

O problema das organizações modernas é como constituir agrupamentos humanos tão racionais quanto possível e, ao mesmo tempo produzir um mínimo de efeitos indesejáveis e um máximo de satisfação.

Essa afirmação vem marcada por opiniões contraditórias entre vários especialistas e Escolas.

Do ponto de vista tradicional, organizar é construir o duplo organismo, material e social da empresa.¹¹

Baseando em todos os conceitos citados de organização, conclui-se que organização é um conjunto de pessoas que, unem seus esforços individuais para a concretização de uma tarefa comum.

Numa concepção lógica, admite-se que se várias pessoas executam diferentes tarefas, sempre cumpre estabelecer as relações que devem existir entre dirigentes e executantes, isto é, traçar um sistema de relações entre os membros dessa organização implicando direitos e deveres recíprocos, para que haja uma harmonia do grupo ao alcançar o objetivo comum.

2.2. Organização formal e informal

A organização, instrumento essencial da administração, pode ser visto sob dois aspectos: um anatômico, outro fisiológico. Assim teríamos de um lado uma parte estática representada pela estrutura da organização, configurando as funções indispensáveis para alcançar os objetivos. Por outro lado as relações necessárias entre as diversas unidades estruturais.^{1, 11}

Essas relações é que animam a estrutura e devem ser previstas formalizando seus estatutos, regulamentos, regimentos e normas gerais. Todo esse conjunto de relações previamente estabelecidas denomina-se *organização formal*, e se traduz em mandamentos organizacionais que devem ser cumpridos pela administração.^{1, 11}

Em decorrência da organização formal, nasce um outro tipo de comportamento, a chamada *organização informal*, são transitórias ou permanentes, frutos da manifestação dinâmica do organismo, na busca de seus objetivos. Tais relações têm que guardar igual fidelidade à estrutura. A organização informal, muitas vezes surge diante das necessidades de simplificar operações, modernizar rotinas, acelerar processos e dinamizar a integração humana entre os empregados. Provada a sua eficiência, tendem a formalizar-se, isto é, incorporá-las às relações formais.¹

O que caracteriza a organização formal é o relacionamento técnico e sócio-técnico previamente definido entre os seus grupos, enquanto que o comportamento puramente social pertence a organização informal.

3. ESTRUTURAÇÃO

A estruturação tem como objetivo estabelecer a disposição dos órgãos, suas atribuições, seu porte, intra e inter-relacionamento, e assegurar a coordenação de esforços para alcançar o objetivo comum.^{11,16}

Tendo com ponto de partida os objetivos, numa etapa inicial, o administrador deverá analisar três fatores básicos: atividades, decisões e relações¹⁶.

Na análise das atividades estas deverão ser perfeitamente identificadas e definidas. Na análise das decisões serão estudados os padrões decisórios a serem institucionalizados e a determinação da autoridade e responsabilidade dos vários chefes. Na análise de relações serão determinadas relações intergrupais e interpessoais.

A partir dessas três análises fundamentais, poderá ser estudado o arranjo estrutural, ocasião em que serão ordenados e classificados os departamentos, divisões, serviços, os órgãos assessores, etc., estabelecer os níveis hierárquicos, fixar as especificações qualitativas quanto aos ocupantes de níveis hierárquicos.

Efetuando esse arranjo estrutural, formalizá-lo através de organogramas que é a representação gráfica da Estrutura Organizacional a qual traduz a estrutura e indica as relações das diversas unidades e subunidades do sistema; cuja divulgação é necessária para que todos os componentes da organização tenham o devido conhecimento das suas posições e relacionamento formal¹⁰.

4. NORMAS

Segundo HARRY MILLER⁸ a organização deve ser estruturada de acordo com as seguintes normas:

- "A organização deve ser estruturada segundo seus objetivos e não em função das pessoas ou grupo que as integram.
- As funções devem ser distribuídas de forma a assegurar um equilíbrio justo entre os diversos grupos, evitar: duplicidade, omissão de funções essenciais, supervalorização de funções secundárias.
- Deve haver definição de competência de cada chefe.
- A delegação de responsabilidade deve ser acompanhada de autoridade necessária para cumprí-la.

- Cada chefe dentro dos limites da autoridade, deve ter o máximo de liberdade de ação.
- Sempre que possível devem separar-se as funções de linha das funções auxiliares ou de assessoramento.
- Deve haver uma certa flexibilidade nos projetos prevendo possibilidades de expansão ou redução.
- Cada chefe deve ter um limite máximo de subordinados diretos, muitos administradores estipulam em sete esse limite.
- Todo empregado deve saber quem é seu chefe e quais seus subordinados.
- Nenhum subordinado deve estar subordinado a mais de um chefe.
- Limitar os níveis hierárquicos.

5. TIPOS DE ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS

PERRONE¹⁶, afirma que "o tipo de organização ou tipo de estrutura é o correto arranjo de uma organização, dentro de princípios básicos, responsabilidade, atribuições, autoridades e deveres, formando uma linha que vai do último subordinado ao chefe".

As estruturas de organização são classificadas de acordo com as relações de autoridades existentes e a divisão de trabalho^{12,16}.

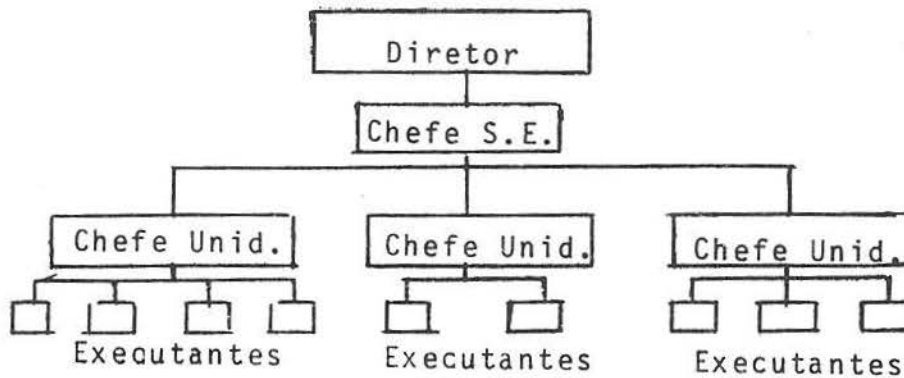
Normalmente, classificam-nas em 5 tipos básicos:

- Estrutura linear simples
- Estrutura funcional
- Estrutura linha staff
- Estrutura em linha staff e funcional
- Estrutura tipo comissão^{12,16}.

Estrutura linear simples:

À aquela que caracteriza-se pela existência de uma cadeia de comando que vai do chefe até o último subordinado através de encarregados^{12,16}. Exemplo:

Tipo linear simples:



Vantagens:

- Simplicidade
- Disciplina rígida.
- Demonstra de modo claro o princípio da unidade de comando.
- Definição clara de responsabilidade.
- Rapidez nas ações.
- Menor custo de mão-de-obra.
- Facilidade de funcionamento.
- Evita a dualidade ou pluralidade de ordens^{12,16}.

Observa-se neste tipo de organização toda autoridade e energia das decisões repousadas em um único chefe, se este faltar ou falhar todo sistema sofre. As ordens e comunicações descem sempre em linha reta para os diversos níveis da organização^{12,16}.

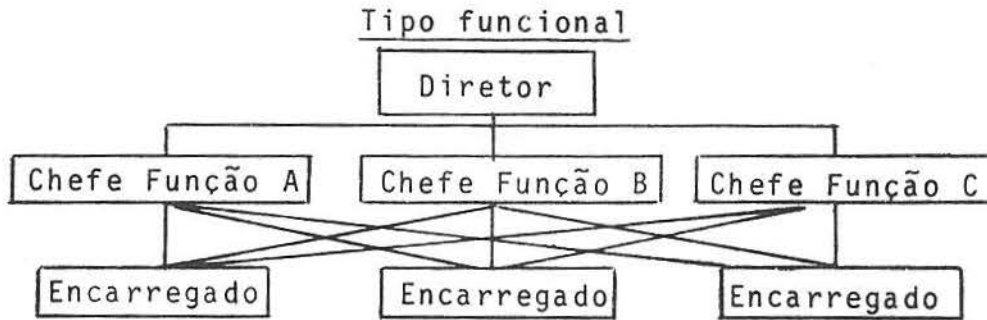
Desvantagens:

- Necessita de chefes de grande valor.
- Exagera a importância dos chefes.
- Não há espírito de equipe.
- Dificulta a especialização.
- Sobrecarga das chefias¹⁶.

Estrutura funcional:

Este tipo de estrutura foi proposto por Taylor. Ela propõe uma redivisão do trabalho do chefe de turnos, pois a carga de trabalho a ele delegada, era na realidade impossível de ser levada a contento pelo mesmo^{11,16}.

A característica marcante da estrutura funcional é que o operário, ao invés de entrar em contato com a administração em um único ponto que é seu chefe de turma, passaria a receber orientações de outros chefes de turmas, cada um dos quais desempenharia sua própria função particular. Em cada função existe uma chefia. Vários chefes transmitem ordens a um mesmo subordinado. Exemplo.



Vantagens:

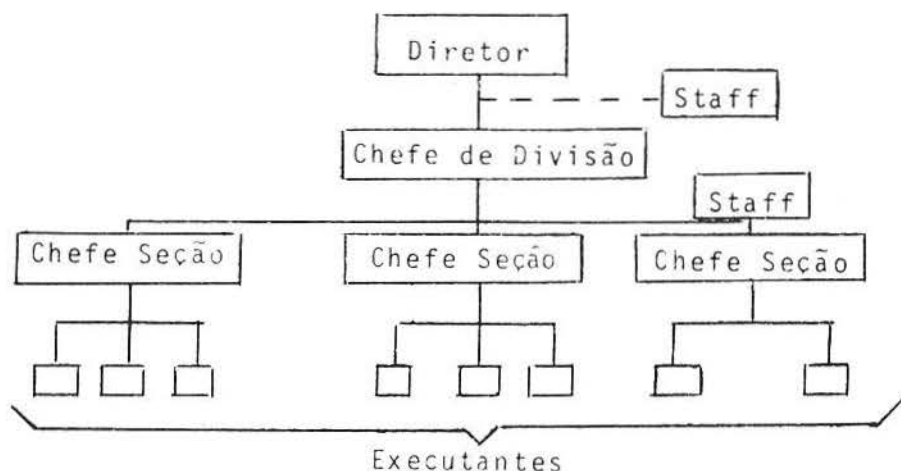
- Proporciona maior especialização.
- Maior controle indireto.
- Não necessita de um chefe excepcional.
- Facilita o aproveitamento de aptidões.

Desvantagens:

- Perda da visão global.
- Dificuldade em apurar responsabilidade.
- Tendência à quebra de disciplina.
- Dificuldade de implantação.
- Menor rapidez de ação.
- Pluralidade de comando^{10,16}.

Estrutura em linha staff:

É caracterizada pela introdução da figura do *staff* na estrutura de linha. Exemplo.



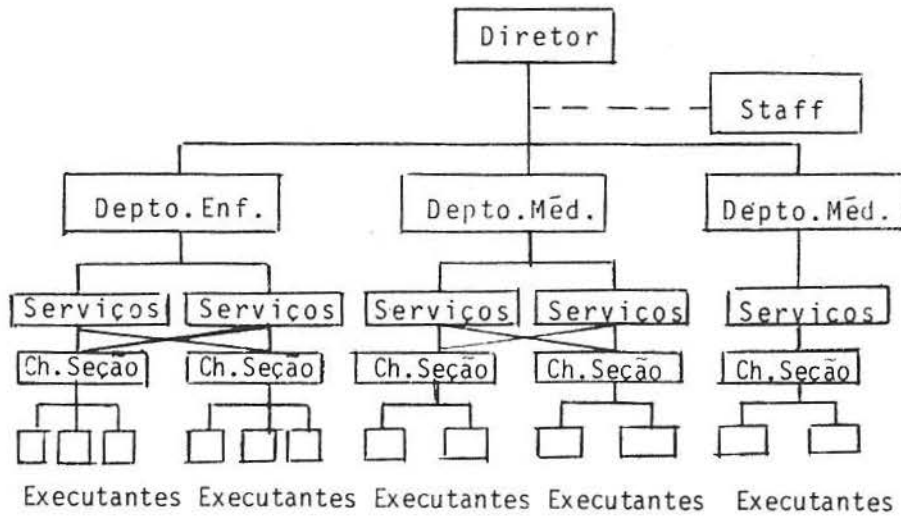
Vantagens:

- Mantém um corpo de assessores-técnicos.
- Mantém o princípio da hierarquia.
- Institui a consulta técnica.
- Utiliza a especialização.
- Mantém a disciplina da estrutura linear.
- Conserva o princípio de autoridade.
- Maior confiança nas decisões.
- Eficiência e rapidez de ação executiva.

Desvantagens:

- Possibilidade de atrito entre assessoria e chefes.
- Maior número de pessoas nas operações.
- Redução do espírito de equipe dos chefes¹⁶.

Estrutura em linha - staff e funcional:



Vantagens:

- Elevado nível de especialização.
- Facilita o aproveitamento de aptidões.
- Coerência e uniformidade das diretrizes emitidas.

Desvantagens:

- Perda de visão global em consequência do alto grau de especialização.
- Complexidade de coordenação¹⁶.

Estrutura tipo comissão:

É caracterizada pela direção plural ou colegiado; a responsabilidade da execução é impessoal; o poder está restrito aos membros; as ordens partem de um grupo para cada empregado, mas cada empregado só tem um chefe imediato; as denominações usadas são: Junta, Comissão, Conselho, Tribunal, Comitê, etc. Exemplo:



Vantagens:

- Facilita a participação de especialistas.
- Julgamento impessoal.
- Pontos de vista mais gerais.

Desvantagens:

- Decisões mais demoradas.
- Fraqueza da direção de operações cotidianas.
- Responsabilidades mais diluídas¹⁶.

6. PATOLOGIAS ORGANIZACIONAIS

Para evitar erros constantes ao se decidir sobre a estrutura da organização, se faz necessário conhecer pontos existentes em diversas empresas que possam ser introduzidos através de decisões não planejadas. Estes erros podem ser classificados como princípios negativos de organização¹¹.

Falta de planejamento adequado

Muitos planejamentos consistem em se organizar em torno de pessoas favorecendo o apadrinhamento e politicagem, relegando a um

segundo plano os objetivos da empresa. Há falta de atualização dos planos conforme a mudança dos objetivos¹¹.

Falta de esclarecimento das relações organizacionais

A falta de clareza neste ponto significa falta de conhecimento do papel que os empregados devem desempenhar numa equipe, levando-os a se tornarem inseguros, tendentes a passar adiante a responsabilidade¹¹.

Falta e desequilíbrio na delegação de autoridade

Relutância por parte dos administradores em dar poder de decisão aos escalões inferiores da Organização. O engarramento do poder de decisão, o excesso de problemas de menor importância nas mãos dos administradores de cúpula, são provas de que há falta de delegação de autoridade.

Por outro lado, o administrador deve levar em consideração que há certa autoridade que não se deve delegar, seja pelo fato de que só ele pode tomar certas decisões com maior eficiência e eficácia^{12,17}.

Autoridade sem responsabilidade e responsabilidade sem autoridade

A delegação de autoridade não significa delegação de responsabilidade, deve-se ressaltar que o delegante continua responsável pelo exercício da autoridade por parte de seu subordinado. É necessário que qualquer pessoa a quem delegue autoridade deve estar disposta a ser responsável por todas as suas ações¹¹.

Responsabilidade sem autoridade refere-se a tendência de alguns administradores responsabilizarem seus subordinados por atividades que eles não tem poderes para exercer. Este fato ocorre onde as relações organizacionais não estão bem delineadas.

Níveis hierárquicos em demasia

Além de acarretar ônus para a empresa, dificulta a comunicação; esta longa cadeia de comando pode deturpar as informações que são transmitidas de cima para baixo e no caso de informações que devem ser transmitidas de modo ascendente; as barreiras organizacionais atrasam assuntos que precisam de rápidas decisões superiores¹¹.

Duplicidade de funções e dupla subordinação

A duplicidade de funções provoca uma infinidade de problemas: duplicidade de esforços ou o contrário, deixar de fazer alguma coisa, esperando que outras pessoas o façam. No caso de dupla subordinação, pode ocorrer ordens contraditórias, confusão sobre prioridade de atribuições. O subordinado se encontra num dilema: Qual o chefe a ser ouvido em primeiro lugar? Quando recebe ordens contraditórias, a quem deve obedecer?¹¹

Número exagerado de subordinados

Há um limite para o número de pessoas que um indivíduo pode eficazmente administrar, embora o limite não seja definido para cada caso, varia com a complexidade das relações supervisionadas e a habilidade dos administradores e subordinados^{12,16}.

Aplicação precipitada do recurso de assessoria

O administrador de cúpula pode cercar-se de assessores especialistas de tal forma que passe a preocupar-se com o trabalho destes a ponto de excluir de seu programa a atenção necessária a seus subordinados de linha. Este problema acontece quando o administrador é incapaz, não tendo condições para exercer sua função, cerca-se de um número exagerado de assessores, cada um deles suprindo-lhe determinada deficiência ou falta de conhecimento¹².

Uma vez apresentado vários conceitos de organização, normas, tipos de estruturas e patologias organizacionais, tenta-se posicionar o Serviço de Enfermagem na estrutura orgânica do Hospital.

7. POSIÇÃO DO SERVIÇO DE ENFERMAGEM NA ESTRUTURA ORGÂNICA DO HOSPITAL

Para melhor compreensão desse item, faz-se inicialmente considerações acerca do Hospital.

Do ponto de vista administrativo, o hospital é um organismo composto de vários órgãos que são as divisões, departamentos, serviços, seção e setores. É uma organização complexa, com funções definidas

contando com pessoal de atividades diversificadas desde os executantes de última linha até o administrador de cúpula².

Conforme PEDROSO¹⁵, "Hospital é a instituição devidamente aparelhada de pessoal e material em condições de receber para diagnóstico e tratamento pessoas que necessitam de assistência médica diária e cuidados permanentes de enfermagem, em regime de internação".

O objetivo primordial do hospital é assistir o indivíduo doente na sua totalidade, como também sua família e comunidade dentro dos níveis de promoção, prevenção, cura e reabilitação. É também campo de ensino de pessoal da área de saúde, bem como desenvolver pesquisas científicas^{7,11}.

É através da enfermagem que o Hospital assegura seqüência dos cuidados aos pacientes, desde que seu funcionamento cobre as 24 horas do dia centrando suas atividades na assistência direta do enfermo. Portanto é necessário que a enfermagem se envolva diretamente com os objetivos do hospital.

O Serviço de Enfermagem é muito complexo devido a variedade de especialização e diversificação de tarefa que ele executa e o grande número de pessoal para atender essa demanda, absorvendo em média 70% do pessoal do Hospital. Justifica-se, portanto, o emprego de métodos modernos de administração científica.

7.1. Composição e competência do Serviço de Enfermagem

O Serviço de Enfermagem conta com uma equipe composta de enfermeiros, técnicos, auxiliares e atendentes de enfermagem, que desenvolvem atividades relativas à assistência ao paciente em regime de internação ou ambulatorial. O enfermeiro prevê, organiza e coordena o pessoal e material de enfermagem a fim de proporcionar melhor assistência.

7.2. Sua posição

Dentre os vários serviços de um Hospital, o Serviço de Enfermagem obedece a uma linha hierárquica que existe em toda organização. Todos os serviços inclusive o de Enfermagem, com funções específicas, devem manter uma estreita inter-relação para atingir os objetivos da instituição de forma harmoniosa e com menor esforço possível⁷

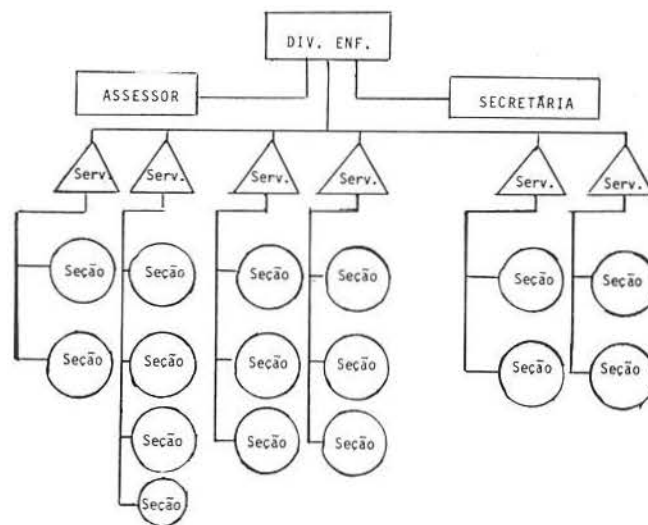
Sob a supervisão do chefe de enfermagem estão os supervisores de enfermagem, as enfermeiras chefes de unidades, enfermeiras, técnicos de enfermagem, auxiliares e atendentes¹³.

O Serviço de Enfermagem ocupa posição dentro da instituição, de acordo com o tipo, dimensão e capacidade do hospital. Pode ser uma Divisão, Departamento, Serviço, Seção ou Setor. Nos pequenos hospitais a direção supervisiona todos os serviços. Nos grandes hospitais, formam-se Divisões ou Departamentos. A posição mais comum ocupada pelo Serviço de Enfermagem é a que o localiza dentro dos serviços técnicos do Hospital, subordinados ao Diretor⁷.

O Diretor delega a Chefe do Serviço de Enfermagem autoridade suficiente para a execução das atividades de Enfermagem. Esta por sua vez, transfere parte de sua responsabilidade às suas assistentes, supervisoras e enfermeiras^{7, 13}.

7.3. Estruturação do Serviço de Enfermagem

Nos casos de hospitais de grande porte em que o Serviço de Enfermagem tem nível de divisão é aconselhável a descentralização para que possa ser abrangida todas as atividades a fim de que apresentem as mesmas características funcionais. Como ilustração apresenta-se a estrutura do Serviço de Enfermagem de um Hospital da Cidade do Rio de Janeiro.



É conveniente criar um órgão Staff, em se tratando de hospitais com grande diversidade de clínicas especializadas.

Cada Divisão, Departamento, Serviço, Setor e Seção deverá ter sua organização própria de acordo com as atividades a serem executadas.

A Divisão deverá ser dirigida por uma enfermeira que possua experiência e conhecimentos para desempenhar tal função.

Conforme CAMPOS², em um trabalho hospitalar é muito arriscado apresentar proposição de fórmulas mágicas, padronizadas ou soluções enlatadas. Cada problema deve ser encarado como um fato novo, jamais repetido integralmente.

Contudo, baseando em vivência e constatação observa-se que os tipos de estruturas organizacionais mais aplicáveis ao serviço de enfermagem são as seguintes:

Em hospitais de grande porte com variedade de clínicas especializadas, o tipo de estrutura mais aplicável é o tipo de Comissão e ou linha Staff.

Em hospitais de pequeno e médio porte o tipo estrutural mais aconselhável é o tipo linear nas suas várias modalidades do que o tipo funcional. Por outro lado, o importante é que a organização atenda às necessidades de cada serviço de enfermagem e que uma vez estabelecidos os organogramas, estes sejam realmente aplicáveis e conseqüentemente obedecidos, levando em consideração a flexibilidade para possíveis alterações quando as circunstâncias o exigirem.

8. CONCLUSÃO

A organização não é uma invenção moderna. É um conjunto de pessoas que sistematicamente unem seus esforços individuais para concretizar tarefas com a finalidade de alcançar determinados fins.

É importante o relacionamento entre organização formal e informal, assim como a sua utilidade na empresa porque quase toda mudança técnica e sócio-técnica da organização formal é detectada pela organização informal.

Nota-se que a estrutura tipo linear. A estrutura tipo linear—Staff é mais descentralizada e flexível nos seus processos decisórios. A estru-

tura tipo comissão só pode funcionar em um ambiente de confiança mútua. A estrutura tipo funcional apesar de apresentar certas vantagens fere o princípio da unidade de comando.

Todos os tipos de estrutura organizacional podem ser aplicados, dependendo das condições particulares de cada instituição. De um modo geral, através da organização informal dentro da empresa os tipos de estrutura organizacional se interligam.

A falta de planejamento adequado, esclarecimento das relações organizacionais, desequilíbrio na delegação de autoridade, níveis hierárquicos em demasia, duplicidade de funções e dupla subordinação, número exagerado de subordinados e aplicação precipitada do recurso de assessoria são princípios negativos da organização porque prejudicam a eficácia de muitos empreendimentos.

Sob o ponto de vista administrativo o hospital é um organismo composto de vários órgãos e o serviço de enfermagem é uma parcela e, portanto, deverá estar situado dentro de sua estrutura organizacional, integrando os seus objetivos.

Ao estruturar um serviço de enfermagem o administrador deve escolher o tipo de estrutura, de acordo com as características próprias de cada instituição desenvolvendo uma organização que melhor adapte às suas necessidades.

SUMMARY: Describes organizational structure, studying the position of the nursing staff in the organic structure of the hospital.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. BROWN, J. A.C. *Psicologia Social da Indústria*, São Paulo, Atlas 1967.
2. CAMPOS, Juarez Queiroz de. *Hospital Moderno*. São Paulo, Ed. 1974.

3. CHAVES, Mário M. *Saúde e Sistemas*. 2. ed. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1978.
4. ETIZIONI, Amitai. *Organizações complexas*. São Paulo, Atlas 1967.
5. _____. *Organizações modernas*. São Paulo, Pioneira. 1967.
6. FARIA, A. Nogueira de. *Organização de empresas*. 3 ed. Rio de Janeiro, Distribuidora Record, 1969. V.1.
7. FRANÇA, Maria Soares. Serviço de Enfermagem hospitalar — Sua Posição. *Revista Paulista de Hospitais, São Paulo*, 26(7): 24-6, jul. 1968.
8. HARRY MILLER apud PERRONE, O. *Estrutura e organograma do hospital*. 2. ed. Rio de Janeiro, s/ed., s.d.
9. HENRI apud FARIA, A. Nogueira de. *Organização de empresas*. 3. ed. Rio de Janeiro, Distribuidora Record, 1969. V.1.
10. HONRICH, Sonia H. Normas e técnicas para elaboração de organogramas. *Revista Paulista de Hospitais, São Paulo*, 26(8): 340-53, ago. 1978.
11. KOONTZ, Harold ? O'DONNEILL, C. *Princípios de administração*. São Paulo, Pioneira. 1962. V. 1.
12. MIRANDA, M. C. D. P. *Manual de organização*. São Paulo, Atlas, 1968.
13. NOGUEIRA, M. G. Serviço de Enfermagem no hospital. *Revista Brasileira de Enfermagem*. 15(4): 298, ago. 1962.
14. OLIVER apud FARIA, A. Nogueira de. *Organização de empresas*. 3. ed. Rio de Janeiro, Distribuidora Record, 1969. V. 1.
15. PEDROSO apud CAMPOS, Juarez Queiroz de. *Hospital Moderno*. São Paulo, Ed. 1974.
16. PERRONE, O. *Estrutura e organograma do hospital*. 2. ed. Rio de Janeiro, s. ed., s.d.
17. PFIFFNER, John M. S.; LANE, S. O. *Manual da análise administrativa*. Rio de Janeiro, Fundo de Cultura, 1963.

Endereço do Autor: Maria Lúcia Alves Lima
 Author's Adress: Rua Álvares Maciel, 481/8
 Bairro Sta. Efigênia
 30.000 — BELO HORIZONTE (MG).