

## **Aula 00 - Prof. Ligia Carvalho**

*GHC (Enfermeiro - Intensivista Adulto)  
Conhecimentos Específicos - 2024  
(Pós-Edital)*

Autor:

**Breno da Silva Caldas Júnior,  
Guilherme Gasparini, Ligia  
Carvalho Fernandes, Thaysa**

**Vianna**  
01 de Outubro de 2024

## Sumário

Introdução.....	2
1. Gestão em Enfermagem - Parte 1.....	3
1.1 - Bases da Gestão em Enfermagem.....	3
1.2 - Teorias Administrativas.....	6
1.3 - Planejamento Normativo e Estratégico Situacional (PES).....	12
1.4 - Tipos e estruturas organizacionais.....	18
1.5 - Instrumentos administrativos / gerenciais.....	21
1.6 - Recrutamento, Seleção, Desenvolvimento/Treinamento e Avaliação.....	23
1.7 - Liderança.....	30
1.8 - Resolução de Conflitos.....	33
1.9 - Anotações em Enfermagem.....	35
1.10 - Qualidade e acreditação.....	38
Questões Comentadas.....	45
Lista de Questões.....	67



## INTRODUÇÃO



Você está pronto(a) para mergulhar neste mundo de "GESTÃO", sem filosofar, mas estudando os trechos mais relevantes para sua prova?

Ressalto que não será um curso de aprimoramento, mas um preparo para acertar questões e se classificar no concurso, da melhor forma possível.

Para construir tal conteúdo, utilizei referências clássicas do tema, tais como estão logo mais abaixo ilustradas [as principais], já que as bancas tem sua predileção e precisamos acompanhá-las.

Darei, claro, preferência para as questões mais recentes, mas, na ausência delas, entrarei com as disponíveis, mesmo mais antigas, para você treinar as mais diversas possibilidades de perguntas.

Então, espero você no lá no meu INSTA: [@enfemragemesus](#) e [@estrategia.saude](#).

Referências da aula:



[etc]



# 1. GESTÃO EM ENFERMAGEM - PARTE 1

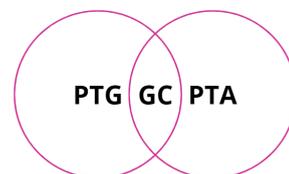
## 1.1 - Bases da Gestão em Enfermagem

O trabalho de enfermagem abrange cinco dimensões:

1. assistir,
2. gerenciar,
3. pesquisar,
4. participar politicamente e
5. ensinar

[...] que podem ser realizadas concomitantemente, de forma complementar e interdependente, de modo que cada dimensão apresenta seus próprios elementos.

Assim, o processo de trabalho gerencial (PTG) e o processo de trabalho assistencial (PTA) se cruzam e essa intersecção é o gerenciamento do cuidado (GC).



Lembre 2 considerações sobre a função gestora do Enfermeiro:

1. A **Lei 7498/86**, que dispõe sobre a regulamentação do exercício da enfermagem, apresenta em seu Art. 11 - Inciso I, as atividades privativas do enfermeiro, cabendo-lhe

- a) direção do órgão de enfermagem integrante da estrutura básica da instituição de saúde, pública e privada, e chefia de serviço e de unidade de enfermagem;
- b) organização e direção dos serviços de enfermagem e de suas atividades técnicas e auxiliares nas empresas prestadoras desses serviços;
- c) planejamento, organização, coordenação, execução e avaliação dos serviços da assistência de enfermagem;

e no inciso II, as atividades do enfermeiro como integrante da equipe de saúde, cabendo-lhe:

- a) participação no planejamento, execução e avaliação da programação de saúde; b) participação na elaboração, execução e avaliação dos planos assistenciais de saúde; [...]

2. Resolução **COFEN 564/2017**, que aprova o novo Código de Ética dos Profissionais de Enfermagem, apresenta em seus Princípios Fundamentais: A Enfermagem é comprometida com a produção e gestão do cuidado prestado nos diferentes contextos socioambientais e culturais em resposta às necessidades da pessoa, família e coletividade. Compete ao enfermeiro de acordo com o **Art 15. Exercer cargos de direção, gestão e coordenação, no âmbito da saúde ou de qualquer área direta ou indiretamente relacionada ao exercício profissional da Enfermagem.**

Então, pode-se resumir que, dentro da função administrativa, o enfermeiro faz:

- Planejamento da assistência
- Provimento de recursos físicos, humanos, materiais e financeiros
- Tomada de decisão
- Supervisão
- Liderança
- Coordenação e controle



Mas, resumidamente, conforme a maioria das referências trazem e, obviamente, não se restringe às atribuições da enfermagem, mas sim, da administração em geral, memorize:

<b>PLANEJAMENTO</b> Estabelecer objetivos e missão Examinar as alternativas Determinar as necessidades de recursos Criar estratégias para o alcance dos resultados Estabelecer plano com os meios necessários para cumprir os objetivos.	<b>ORGANIZAÇÃO</b> Desenhar os cargos e tarefas específicas Criar estrutura organizacional Definir posições de staff Coordenar às atividades de trabalho Estabelecer políticas e prioridades Definir a alocação de recursos Determinar de que forma ocorrerão os planos elaborados no planejamento
<b>CONTROLE</b> Medir qualitativa e quantitativamente, a execução dos planos e o seu êxito. Estabelecer comparação do desempenho com os padrões estabelecidos Tomar as ações necessárias para melhoria do desempenho.	<b>DIREÇÃO (LIDERANÇA)</b> Conduzir e motivar os empregados na realização das metas organizacionais Estabelecer comunicação com os trabalhadores Apresentar solução dos conflitos Gerenciar mudanças Se relaciona com a motivação, a liderança e a atuação.

Em suma, todo esse processo visa o alcance de uma **META** e entenda essa palavra *[porque já foi questão de prova]* como: alvos quantificados a serem obtidos, dentro de um prazo determinado, em cada área de trabalho, ou seja, a meta descreve como iremos medir o progresso rumo ao atingimento do objetivo.

Adicionalmente, saiba que no contexto da Administração de Enfermagem, algumas bancas pedem sobre o aspecto das **MUDANÇAS**, sejam elas ESTRUTURAIS ou quanto à CULTURA ORGANIZACIONAL (valores, crenças e etc).

Assim, lembre-se que toda e qualquer mudança demandará algumas estratégias, ora utilizadas isoladamente, ora em conjunto, tais como, educação e comunicação (através do conhecimento técnico e técnicas de comunicação), incentivo à participação dos integrantes, principalmente os mais resistentes ao processo, negociação (acordos), ou ainda, coerção (imposição pelo poder formal).

Outra abordagem muito coerente com as questões de concursos é sobre as **ETAPAS DAS MUDANÇAS**, focada no **COMPORTAMENTO DAS PESSOAS**.

1. **Pré-contemplação:** que problema? Estou nem aí! Neste momento, não há sequer consciência de que se tem um problema a resolver.
2. **Contemplação:** ok, talvez exista um problema! Inicia-se o reconhecimento que já há um problema a ser resolvido.
3. **Preparação ou planejamento:** me sinto pronto(a)! Inicia, de fato, o planejamento para a mudança.
4. **Ação:** vou agir! São as ações, mesmo que pequenas, de fato.
5. **Manutenção:** continue a agir! Visa seguir com as ações e evitar a recaída!
6. **Recaída:** Interrompi minha ação! A mudança de comportamento dificilmente será linear, mas cíclica.



*Ressalto que alguns editais colocam os temas "Teorias de Enfermagem" e "Processo de Enfermagem" como parte do macrotema "Gestão", mas separei este tópico em uma aula a parte, caso seu edital peça, para tornar mais didático.*



(FUNDATEC /Prefeitura de Giruá - RS / 2022) A organização do conhecimento sobre Administração em Enfermagem não pode ser separada das referências da ciência da Administração. O processo administrativo caracteriza-se pelo desempenho capital do administrador pelo cumprimento das funções de planejar, organizar, dirigir e controlar. Sendo assim, relacione a Coluna 1 à Coluna 2, associando as funções administrativas aos seus respectivos conceitos.

#### Coluna 1

1. Planejamento.
2. Organização.
3. Direção.
4. Controle.

#### Coluna 2

- ( ) Garantir que a atividade controlada esteja ou não alcançando o resultado esperado.
- ( ) Detalhar o objetivo o qual se quer atingir.
- ( ) Interpretar os planos para dar as instruções de como estes deverão ser executados, sempre com vistas aos objetivos que deverão ser atingidos.
- ( ) É o ato de estruturar e integrar recursos e os órgãos responsáveis pelo gerenciamento destes recursos, bem como as atribuições e as relações entre eles.

A ordem correta de preenchimento dos parênteses, de cima para baixo, é:

- A 4 – 1 – 3 – 2.
- B 3 – 1 – 4 – 2.
- C 1 – 4 – 2 – 3.
- D 4 – 2 – 1 – 3.
- E 2 – 3 – 4 – 1.

#### Comentários

Quando eu planejo, o fato ainda não aconteceu. Eu estou detalhando o objetivo que desejo atingir. No item organização, é quanto se junta recursos e estrutura para o planejamento sair do "teórico". A direção se dá com as instruções para melhor executar o plano e, por fim, o controle é a conferência se o resultado foi atingido, desta forma, a **alternativa correta é a A.**

Agora que você compreendeu toda essa parte inicial, cabe conhecer algumas Teorias Administrativas, sem grandes delongas, mas, simplesmente, para que, caso a banca peça, você saiba identificar as palavras chaves de cada uma delas.

Quero trazer um "plus", já visto em algumas questões de concurso.



É certo que o bom desempenho de um GESTOR está diretamente relacionado às suas HABILIDADES. Mas, apesar de tudo, fica a dúvida: Qual delas é a mais importante?

ROBERT KATZ desenvolveu uma das primeiras pesquisas que, até o presente momento, é tida como uma referência.

Ele fala de três tipos de habilidades:

- **Habilidades Técnicas:** refere-se ao campo de especialidade. É o conhecimento especializado ao dominar métodos técnicos e equipamentos para o desempenho de tarefas específicas. Inclui a capacidade analítica e a capacidade de resolução dos problemas de determinada área.
- **Habilidades Humanas:** É a capacidade do profissional trabalhar de maneira eficaz com as pessoas e entre as demais pessoas (entender e lidar com elas). Envolve habilidade de comunicação, liderança, motivação e trabalho em equipe.
- **Habilidades Conceituais:** Ela é caracterizada como a capacidade para entender e visualizar uma organização como sendo um SISTEMA e também as INTER-RELAÇÕES existentes entre todas as partes. São as habilidades relacionadas com a capacidade de enxergar empresa como um TODO.

Ele associou tais habilidades com o nível de hierarquia de uma instituição, da seguinte forma:

- **DIRETORIA E ALTA GERÊNCIA** – este nível requer uma COMPETÊNCIA de importância substancial, por envolver a compreensão e a capacidade de lidar com o TODO. Utiliza as Habilidades Conceituais com a criatividade, planejamento, abstração e planejamento para lidar com a resolução de problemas em diversas questões complexas e dinâmicas.
- **MÉDIA GESTÃO** – este nível usa as HABILIDADES HUMANAS como a COMPETÊNCIA necessária no nível intermediário. Considera as pessoas em suas necessidades, interesses, comportamentos e atitudes. O GESTOR deve ter habilidade para entender e saber lidar com o elemento humano (liderar, comunicar e motivar).
- **BAIXA GESTÃO E SUPERVISÃO** – este nível da hierarquia usa HABILIDADES TÉCNICAS construída pela educação formal ou através das experiências do dia-a-dia. Elas que permitem desempenhar tarefas seguindo um método, processo ou dentro de uma determinada especialidade.

## 1.2 - Teorias Administrativas

Basicamente, os focos que encontraremos serão na tarefa, na estrutura, no ambiente, nas pessoas e na tecnologia.

Veremos cada uma delas:

### TEORIA CIENTÍFICA (Frederick Winslow Taylor) - Época da Revolução Industrial

Nesta modalidade, há a **SUPER**especialização e divisão do trabalho, com FOCO NA TAREFA e com o objetivo do aumento da produtividade.



**RESUMINDO**

*Uma tarefa deve ser dividida no maior número possível de subtarefas. Quanto menor e mais simples a tarefa, maior será a habilidade do operário em executar a tarefa.*



- Acreditava-se que o homem trabalhava só por dinheiro (Homo economicus), mas que ele não se revelava o suficiente para promover a satisfação dos trabalhadores.
- Elaborou o "Estudo Sistemático e Científico do Tempo", na intenção de cronometrar o tempo em que os funcionários produziam determinados produtos, no maior ritmo possível"
- Ressaltava a importância da seleção e treinamento de pessoal, melhor forma de execução das tarefas, padronização de ferramenta e equipamentos, estudo de movimentos e etc,
- O trabalhador deve desempenhar a tarefa mais compatível com suas aptidões.
- Existe uma única maneira certa de executar uma tarefa (the Best way).
- Os interesses dos funcionários (altos salários) e da administração (baixo custo de produção) podem ser conciliados, pois quando o trabalhador produz muito, sua remuneração aumenta e a produtividade da empresa também.
- A supervisão do trabalho deve ser funcional, ou seja, especializada por área.



*O hospital acompanhando esse modelo, mantinha a separação entre concepção e execução, o trabalho intelectual e o manual (médico x enfermagem). Na prática, o funcionário seria um super especialista numa determinada tarefa, sem conhecimento e destreza do todo.*

Essa teoria foi a que mais influenciou a Enfermagem em sua formação, uma vez que esta surgiu diante da criação de tarefas, uma vez que o Enfermeiro era o responsável por toda a delegação.

Ex. adoção de técnicas e procedimentos, escalas diárias de divisão de atividades/fase mecanicista da administração; assistência de enfermagem é fragmentada em atividades e etc.

São **CRÍTICAS** à Teoria Científica:

- Vê o homem somente no aspecto mecanicista = visão da organização como uma máquina.
- Apesar do aspecto mecanicista, há a ênfase na especialização do operário como fator de produção. Trazendo para o aspecto da enfermagem, é o exemplo do enfermeiro que se torna especialista em curativo, em gasometria, em punção arterial etc., uma vez que realizada o mesmo procedimento diversas vezes.
- Ênfase na eficiência
- A Teoria Científica não considera as influências do grupo no desempenho individual, uma vez que esta está preocupada com a produção individual, não havendo influência do grupo sobre esse processo.

## TEORIA CLÁSSICA (Henry Fayol)

Essa teoria foi fundada logo após a primeira guerra mundial (1914-1917).

Era o oposto da teoria científica. Aqui o foco é na **ESTRUTURA**, visto que definia o ato de administrar COM AS SEGUINTEs **FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS**: prever, organizar, comandar, coordenar e controlar (como vimos, lá no topo da aula e ainda é muito aceito), visando hierarquia e ainda tinha a divisão do trabalho como princípio e reconhece a harmonia e união da equipe como força para manter a empresa.



*Só para acrescentar, os itens comandar e coordenar, atualmente, passou a ser chamado de DIRIGIR e o termo ORGANIZAR foi acrescentado!*

Acreditava que o comportamento administrativo deveria ter como modelo a organização militar, ou seja, um sistema de hierarquização.

Defende que não adianta pensar em produção se não se fornece uma estrutura adequada de trabalho para o funcionário. Dentre os princípios defendidos por Fayol está o da EQUIDADE, que pressupõem a justiça e a benevolência.

Basicamente, são princípios da Teoria Clássica:

- Autoridade e Responsabilidade;
- Disciplina;
- Unidade de Comando e Direção
- Subordinação dos Interesses Individuais aos Interesses Gerais;
- Remuneração do Pessoal;
- Centralização e Ordem
- Equidade (Justiça/Direitos Iguais);
- Estabilidade dos Funcionários;
- DEPARTAMENTALIZAÇÃO
- Iniciativa e espírito de equipe

### Características

Estabelece 6 funções Administrativas:

1. **Técnica:** Departamento que cuida da parte técnica de uma organização.
2. **Financeira:** Realiza os pagamentos e cuida de tudo aquilo que precisa ser pago, seja como despesa ou receita, dessa organização.
3. **De Segurança:** proporciona a segurança mínima para o funcionamento
4. **Contábil:** Cuida do balanço entre tudo o que entra e o que sai da organização, proporcionando equilíbrio a esta.
5. **Comercial:** Área ou Diretoria Comercial, na qual há as negociações e a troca de informações, bens e serviços com outras organizações para que eu consiga manter o meu processo de sustentação de estrutura.
6. **Administrativa:** Cuida de aspectos administrativos de todas as funções acima.

São **CRÍTICAS** à Teoria Clássica:

- Estrutura rígida e hierarquizada. Veja que se utiliza organogramas para representar a hierarquia.
- Estrutura Estática e Limitada que não muda por conta das funções abordadas.
- Preocupação exclusiva com a estrutura formal (estrutura de fato, local de trabalho etc.) da organização, não admitindo a existência da estrutura informal (tudo o relacionado a pessoas), que é constituída pelas pessoas e suas relações.
- Preocupação maior com a quantidade do que com a quantidade do trabalho desenvolvido.



## TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS (Elton Mayo)

Marcada por deixar a visão de que o homem trabalha só por dinheiro e enxerga **outras motivações** para o trabalho e acaba com o conceito de que a divisão e fragmentação do trabalho seja a forma mais eficiente, compreendendo as necessidades humanas e visando uma descentralização dos processos e valorizando a confiança nas pessoas. É nesta teoria que se tem o conceito de LIDERANÇA.

**Contexto clássico dessa teoria:** Esperava-se que ao aumentar a luminosidade aumentaria o desempenho dos trabalhadores, assim como se diminuísse a luminosidade, diminuiria o desempenho dos trabalhadores.



No entanto, ao trocarem as lâmpadas por outras de uma mesma potência notou-se a queda do desempenho dos trabalhadores levando a conclusão de que o que realmente poderia levar em consideração era o estado psicológico dos trabalhadores.

Foi analisado, então, outros fatores como horário de descanso e alimentação. Porém os resultados foram diferentes do esperado, pois se notou novamente a influência de fatores psicológicos.

Enfim, foi realizado outro experimento pelo qual foi separado um grupo de seis trabalhadores e colocado sob uma supervisão mais branda (TRANQUILA) onde, aí sim, foi encontrado um resultado positivo, pois os trabalhadores sentiam mais liberdade e motivação. **Portanto com esta escola descobriu-se o "homem social" da organização.**

**Lembre das palavras chaves: grupos informais, foco na valorização das pessoas**

Principal **CRÍTICA** à Teoria das Relações Humanas

- Criação de uma administração extremamente paternalista, com conflitos abafados e não resolução de conflitos entre empregado e empregador

**ATENÇÃO!**

Dentro do contexto das teorias que valorizam mais o indivíduo, temos o subgrupo **COMPORTAMENTAL**, com 3 teorias importantes:

## TEORIA X e Y - MCGREGOR

McGregor trouxe a ideia de que existem duas "maneiras" de se ver as pessoas. Estas visões seriam contrárias, ou seja, antagônicas.

TIPO X	TIPO Y
Pessoas naturalmente preguiçosas, pouco ambiciosas. Se o gestor tem esta visão negativa das pessoas, ele tende a ser mais fiscalizador e controlador, pois acredita que quando "virar as costas" o trabalhador parará de trabalhar.	Pessoas motivadas, ambiciosas, trabalham com prazer, conseguem dividir. O administrador busca a participação dos funcionários, delega poderes para que eles assumam responsabilidades e cria um ambiente mais democrático.

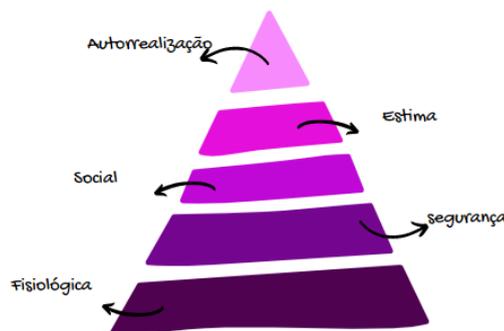


## TEORIA DAS NECESSIDADES BÁSICAS - MASLOW.

Ele divide as necessidades humanas em 5 níveis, agrupadas em PRIMÁRIAS E SECUNDÁRIAS:

### PRIMÁRIAS:

- Necessidades básicas ou fisiológicas: refere-se às necessidades básicas de sobrevivência da pessoa.
- Segurança: refere-se à necessidade de nos sentirmos seguros e protegidos na vida.
- Sociais / Afiliação: É a necessidade que as pessoas têm de pertencer a um grupo social e se sentir aceitas por ele.



### SECUNDÁRIAS:

- Reconhecimento ou estima: são todas as necessidades de reconhecimento e aceitação própria e dos outros.
- Autorrealização: este é o nível mais alto na hierarquia das necessidades e, para alcançá-lo, precisamos ter todas as outras necessidades satisfeitas, pois refere-se à sensação de ser feliz na vida.

## TEORIA DOS DOIS FATORES - HEINSENGER

Aborda a situação de motivação e satisfação das pessoas no ambiente de trabalho. Ele elencava que existiam 2 grupos de fatores:

*Fatores motivacionais ou fatores intrínsecos (que levam a satisfação): estão relacionados com o conteúdo do cargo ou com a natureza das tarefas que o indivíduo executa. Estão sobre o controle do indivíduo e englobam os sentimentos de auto realização, crescimento individual e reconhecimento profissional;*

*Fatores higiênicos ou fatores extrínsecos (que levam a insatisfação): se localizam no ambiente que rodeia o indivíduo e se referem às condições dentro das quais ele desempenha seu trabalho. Não estão sob o controle do indivíduo, pois são administrados pela organização. Fazem parte destes fatores: estilo de supervisão, salário, relações interpessoais, políticas RH entre outros.*

## TEORIA BUROCRÁTICA (Max Weber)



Estrutura a administração, traz racionalidade, normas e profissionalismo.

Algumas das palavras-chaves são: AUTORIDADE FORMAL, hierarquia, regras, regulamentos, documentos! Ela também tem foco na estrutura.

É uma espécie de organização humana baseada na racionalidade, ou seja, os meios devem ser analisados e estabelecidos de maneira totalmente formal e impessoal, a fim de alcançarem os fins pretendidos.

Em suas dimensões essenciais muitos dos aspectos do modelo burocrático podem ser encontrados em Taylor e Fayol:

- divisão do trabalho baseada na especialização funcional;
- hierarquia e autoridade definidas;



- sistema de regras e regulamentos que descrevem direitos e deveres dos ocupantes dos cargos;
- sistema de procedimentos e rotinas;
- impessoalidade nas relações interpessoais,
- promoção e seleção baseadas na competência técnica, dentre outros.

### Principais **CRÍTICAS** à Teoria Burocrática

- Exagerado apego às regras, normas e regulamentos, transformando-os de "meios" para "fins"
- Impessoalidade no relacionamento entre as pessoas.



<https://cgisolucoescorporativas.wordpress.com/2012/10/01/burocracia-ou-burocracia/>

### TEORIA DOS SISTEMAS (Bertalanffy)

Tem foco no ambiente e na tecnologia.

Segundo Masiero (2007), sistema seria "um conjunto de elementos que inter-relacionam de forma coesa e integrada, buscando atingir determinado objetivo".

Afirma que a maneira de se manter a organização ativa e motivada, é fortalecer os seus recursos humanos e a comunicação.

Tipos de sistemas: podem ser classificados quanto a sua constituição em físicos ou abstratos.

- **Físicos:** São compostos de equipamentos, de maquinaria e de coisas reais.
- **Abstratos:** São compostos de conceitos, filosofias, planos, hipóteses e ideias.

Há uma complementaridade entre sistemas físicos e sistemas abstratos: os sistemas físicos precisam de um sistema abstrato para poder funcionar e desempenhar suas funções. A recíproca também é verdadeira.

Outra possível classificação, é conforme a sua natureza, sendo fechados ou abertos.

- **Fechados:** São sistemas que não apresentam intercâmbio com o meio ambiente que os circunda, pois são herméticos a qualquer influência ambiental.
- **Abertos:** São sistemas que apresentam relações de intercâmbio com o ambiente, através de entradas e saídas.



Parte-se do pressuposto de que as organizações **são sistemas abertos**, ou seja, que trocam continuamente energia (ou matéria-prima, informações etc.) com o meio ambiente. Portanto, não podemos entender uma organização sem saber o contexto em que ela opera.

*Fala, também que os processos possuem uma ENTRADA, seguida de uma TRANSFORMAÇÃO e, então, uma saída, que seria o RESULTADO. Além disso, imaginando uma linha reta com os 3 elementos citados, temos o caminho contrário, chamado de FEEDBACK. E todos esses elementos estariam dentro de um contexto, que é o AMBIENTE!*

Além disso, cabe o conceito de interdependência, onde a organização é a soma de suas partes (dos seus setores) e uma área depende da outra.

## TEORIA CONTINGENCIAL (Lawrence e Lorsch)

Foco na tecnologia e no conceito da relatividade/situação.

Uma característica importante da teoria da contingência é que não se consegue sucesso na organização partindo de um único ponto, é necessária diversidade de alternativas para encaminhar estudos, demandas organizacionais e problemas.

Considera que não há nada "absoluto", mas que a forma de administrar é "relativa", pois envolve uma série de fatores, bem como o ambiente na qual está inserida.



Este modelo, dotado de grande flexibilidade, descentralização e desburocratização, é colocado como opção para ambientes em constante mutação e condições instáveis, contrapondo-se, de certa forma, ao modelo mecanicista que prevalece em situações e ambientes relativamente estáveis.

Considera-se que a tecnologia assume uma posição de destaque pelo fato de permear toda a atividade de produção e de prestação de serviços.



(QUADRIX/SEDF/2021) Com relação ao serviço de administração em enfermagem, julgue o item.

Com base nos princípios científicos da administração, Taylor seguia os seguintes objetivos: prover; organizar; coordenar; e controlar.

### Comentários

Vamos lembrar dos princípios científicos da administração Taylor:

- A substituição de métodos baseados na experiência por metodologias cientificamente testadas;
- A seleção e treinamento dos trabalhadores, de modo a descobrir suas melhores competências, as quais devem ser continuamente aperfeiçoadas;
- A supervisão contínua do trabalho;
- A execução das tarefas com base na disciplina e respeito, de modo a evitar desperdícios;
- O fracionamento do trabalho na linha de montagem.

O principal objetivo de Taylor é otimizar as tarefas desempenhadas nas empresas, através da organização e divisão de funções dos trabalhadores.



A descrição do enunciado é da TEORIA CLÁSSICA (Henry Fayol) e, por isso, a **alternativa está Errada**.

### 1.3 - Planejamento Normativo e Estratégico Situacional (PES)

Antes de tudo, cabe dizer acerca dessas três palavras, TÃO FUNDAMENTAIS, para a elaboração de um Planejamento Estratégico, que vira e mexe, estão nas alternativas da sua prova:

MISSÃO	VISÃO	VALORES
--------	-------	---------

#### MISSÃO:

É a razão de ser de uma empresa, ou seja, o motivo, o propósito pelo qual os colaboradores e sócios se dedicam. Deve ser a carteira de identidade da organização e esclarecer o objetivo da empresa de forma concisa. Deve responder à seguinte pergunta: Para que existimos?

**VISÃO:** é como a empresa quer ser vista e onde ela quer chegar. É a base para o planejamento estratégico. Preferencialmente deve ser construída com a participação dos colaboradores, buscando e deve ser inspirador, realizável, objetivo, ter uma dimensão perceptível e com um prazo para acontecer.

**VALOR:** são princípios que regem as ações e comportamentos de todos os indivíduos da empresa.

Para serem seguidos, os valores precisam atender os seguintes critérios:

- Serem claros e objetivos;
- Serem públicos;
- Serem obrigatórios a todos.

Agora, quero te lembrar da pirâmide básica, ligada à **TOMADA DE DECISÃO** que se refere ao **PLANEJAMENTO**: estratégico, tático e operacional.



- **ESTRATÉGICO:** mais centralizada, decisões da cúpula, com poucas pessoas envolvidas. São de LONGO PRAZO.
- **TÁTICO:** é intermediário, geralmente coincidente com chefias de setores. São de MÉDIO prazo.
- **OPERACIONAL:** é a própria execução, a "mão na massa". São de CURTO PRAZO.

A título de **POLÍTICAS PÚBLICAS**, temos outra classificação de planejamento: o **NORMATIVO** e o **PES**, ou seja, o Planejamento Estratégico Situacional.

#### NORMATIVO:

Nesse modelo supunha-se que o planejador partiria de um diagnóstico de situação e seria capaz de priorizar ações programáticas detendo poder de previsão e controle de todas as variáveis em um cenário estável.



Dessa maneira, seria possível elaborar um único plano de ação, predizendo soluções eficazes para os problemas mapeados como se estes se comportassem de modo uniforme na população.

Os resultados do plano dependeriam, assim, apenas do conhecimento técnico daqueles que iriam operacionalizar as ações, eliminando-se, do planejamento, a esfera do político e do social. Partia-se, então, de uma proposta idealizada e tecnocrática que restringiria espaços para a negociação política e que desconsideraria os conflitos entre os diferentes atores sociais nela envolvidos.

Primeiro, saiba suas fases:

- **Fase 1** – Diagnóstico | Conhecimento do sistema como um todo;
- **Fase 2** – Determinação dos objetivos;
- **Fase 3** – Estabelecimento de prioridades;
- **Fase 4** – Seleção dos recursos disponíveis;
- **Fase 5** – Estabelecimento do plano operacional;
- **Fase 6** – Desenvolvimento;
- **Fase 7** – Aperfeiçoamento.

Desse modo, o planejamento normativo/tradicional pode ser efetivo quando empregado na resolução de problemas bem definidos e em situações estáveis. Como os problemas que são enfrentados na gestão dos serviços de saúde são complexos e ocorrem em ambientes instáveis e em permanentes mudanças, o uso desse método tem importantes limitações.

## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL

O PES é um instrumento de gestão voltado para a resolução de problemas, no qual os atores sociais participam efetivamente do processo e, no contexto da saúde pública, surge a partir da rejeição da ideia da racionalidade econômica para a solução das questões políticas e sociais.

Essa metodologia, que tem como precursores Carlos Matus e Mário Testa, parte do princípio que o planejamento é a ferramenta que o homem tem para viabilizar a possibilidade de exercer governabilidade diante do próprio futuro; refere-se ao controle e ao empoderamento do ator para a situação que pretende governar.



## **DIMENSÕES DO PODER**

- **Poder político:** representado por atores sociais que detêm o poder em função do exercício de um mandato eleitoral, bem como em função da representação formal de parcelas organizadas da sociedade civil, por meio do exercício de cargos em instituições com legitimidade social;
- **Poder econômico:** é representado por atores sociais que detêm o manejo de recursos econômico-financeiros;
- **Poder administrativo:** é representado por atores sociais que ocupam cargos administrativos na esfera municipal, estadual ou federal;
- **Poder técnico:** é representado por atores sociais que detêm o conhecimento sobre determinadas áreas, podendo-se citar os profissionais de saúde.

O PES é um método que trabalha no processamento de problemas atuais, problemas potenciais (ameaças e oportunidades) e dos macroproblemas. Assim, se relaciona diretamente com o Triângulo de Governo,



representado por seus três vértices: o projeto de governo, a governabilidade e a capacidade de governo.

O **projeto de governo é o que fazer!** É a proposta. Refere-se ao conteúdo programático dos projetos de ação que um ator pretende realizar para alcançar os objetivos pré-estabelecidos. Para governar, uma equipe dirigente necessita selecionar objetivos, dimensioná-los a partir das circunstâncias presentes, de seus interesses e expressá-los em seu projeto de governo.

A conformação desse projeto depende, não apenas das circunstâncias e interesses do ator que governa, mas, também, de sua capacidade de governo, ou seja, de suas possibilidades de ação e de sua capacidade para desenhar propostas.

A **governabilidade** é o quanto de controle o ator tem sobre a situação que pretende governar. Neste caso, depende da relação entre o peso das variáveis que o ator controla e as que não controla.

Dessa forma, quanto mais variáveis decisivas ele controla, maior é a possibilidade de realização do seu projeto. O ator pode ter governabilidade alta, média ou baixa, em relação a problemas diferentes.

E, finalmente, a **capacidade de governo** versa sobre a perícia pessoal e institucional para governar, ou seja, a capacidade de fazer! Depende do capital intelectual e do capital de experiência do ator que declara o problema.

O Planejamento Estratégico Situacional surgiu exatamente para preencher as lacunas deixadas pelo planejamento normativo, contribuindo para suprir as necessidades, e desafiar as constantes mudanças, servindo de guia para as alterações nas ações gerenciais dos indivíduos no interior das organizações.

O PES é composto por **QUATRO MOMENTOS** que se inter-relacionam, buscando responder a quatro indagações fundamentais no processo decisório. Esses momentos são denominados: explicativo, normativo, estratégico e tático-operacional.

Para começar, é basicamente isso:

<b>EXPLICATIVO:</b> Como explicar a realidade? O que é o problema?	<b>NORMATIVO:</b> Como conceber o plano? Qual seria o cenário ideal? Como deve ser?	<b>ESTRATÉGICO:</b> Como tornar viável o plano?	<b>TÁTICO-OPERACIONAL:</b> Como agir no cotidiano, de forma planejada?
---	---	---	---

## MOMENTO EXPLICATIVO



É aquele onde se está indagando sobre as oportunidades e problemas que enfrenta o ator que planeja, buscando, antes de tudo, explicar suas origens e causas.

A realidade é explicada mediante a seleção de problemas relevantes, buscando-se compreender mais amplamente por que estes ocorrem e identificando-se os seus nós críticos, isto é, os centros práticos de ação dentre as principais causas do problema.

Visa, portanto:



- explicar o problema com clareza e objetividade
- estabelecer prioridades;
- identificar os **NÓS CRÍTICOS** (causas) e
- pensar a realidade a partir da compreensão do problema, por meio de uma análise situacional.

Parte-se do pressuposto que podem coexistir diferentes diagnósticos da situação.

Sobre os **NÓS CRÍTICOS**, temos que o seu conjunto forma o FLUXOGRAMA SITUACIONAL e este se distingue em 3 áreas;

- *Governabilidade: área em que o controle do ator que declara o problema é total;*
- *Influência: o ator tem capacidade de influenciar outros atores que detêm governabilidade sobre os nós críticos do problema dispostos nessa área;*
- *Fora do jogo: área em que o ator não tem nenhum controle nem influência sobre as causas do problema.*

### MOMENTO NORMATIVO

É o momento de desenhar o plano, ou seja, compor operações para impactar a causa mais importante.

O momento normativo corresponde ao desenho de como "deve ser" a realidade, que, no planejamento tradicional, se confunde com todo o processo de planejamento.

Inclui a identificação dos **ATORES** que fazem parte do problema, a identificação dos recursos de que esses atores dispõem para controlar as operações e o peso de cada ator.

Faz-se a projeção de cenários [*com incertezas!*] em que são mapeadas as variáveis de teto (que são as melhores possibilidades), as de centro e as de piso (que são as piores possibilidades).

### MOMENTO ESTRATÉGICO

É o momento que vai do "pode ser" ao "como fazer".

Nessa etapa, projeta-se o controle de cada um dos tipos de recursos necessários para a viabilização das ações/operações.

A ideia é construir a VIABILIDADE, por meio do gerenciamento de conflitos (políticos, econômicos, tecnológicos, dentre outros) e de negociação.

### MOMENTO TÁTICO-OPERACIONAL

É entendido como o momento "do fazer"

Consiste no momento de **IMPLEMENTAÇÃO** das ações propostas. Nesse momento, é necessário fazer a mediação do plano na realidade, isto é, adequá-lo diante das situações que se apresentam.

Neste momento, ocorre a gestão do plano porque, na visão do PES, planejamento e gestão são inseparáveis, o plano não é o desenho no papel, mas um compromisso de ação que visa resultados, impacto nos problemas selecionados, que se traduzem em novas situações mais favoráveis do que a situação inicial.



O sujeito que planeja faz parte da realidade junto com outros atores. Admite-se que **não há uma realidade única estática**, avançando-se para o entendimento da mesma no que diz respeito à superação da visão da multicausalidade para uma teoria explicativa pautada na determinação social. Reconhece-se que não há neutralidade e que o planejamento tem uma importante dimensão política e social, além da dimensão técnica.

Em complemento, pensando em uma ferramenta da gestão estratégica, quero comentar, brevemente, sobre o Balanced Scorecard (BSC). Trata-se de uma metodologia de medição e gestão de desempenho A LONGO PRAZO, que traduz a missão empresarial e a estratégia em objetivos e iniciativas, baseado em quatro perspectivas em um mapa estratégico: financeiro, do cliente, dos processos internos, de aprendizagem e crescimento.

- **Perspectiva financeira:** às metas e às estratégias da empresa que têm foco na sua lucratividade.
- **Perspectiva dos clientes:** entender e considerar as necessidades e as expectativas dos clientes, no caso, pacientes.
- **Perspectiva dos processos internos:** melhorar os processos que já são utilizados internamente pela instituição, bem como fomentar a criação de novos que ajudem a alcançar mais e melhores resultados.
- **Perspectiva do aprendizado e crescimento ou inovação e aprendizagem:** o que a empresa precisa aprender (se aprimorar) para alcançar todos os objetivos anteriores.

Só para comparar com o que daremos mais ênfase, segue a tabela abaixo:

<b>NORMATIVO</b>	<b>ESTRATÉGICO-SITUACIONAL (PES)</b>
<i>pressupõe uma distinção nítida entre sujeito e objeto do planejamento, sendo este último passível de controle;</i>	<i>o sujeito está inserido no objeto, isto é, faz parte da realidade planejada, que, por sua vez, contém outros sujeitos que também planejam;</i>
<i>formula um "deve ser" imaginado num contexto de harmonia e ordenação, não considerando a existência do outro como sujeito.</i>	<i>entende a realidade como conflitiva, em que coexistem diversos atores com objetivos distintos. Refere-se, portanto, a um "pode ser" e à "vontade de fazer".</i>
<i>os problemas podem ser resolvidos pela normatização, pois diz respeito a problemas bem estruturados ou os considera como tal.</i>	<i>refere-se a problemas sociais, portanto, problemas quase estruturados que requerem ação criativa.</i>
<i>plano por setores, cálculo técnico, sujeitos agentes.</i>	<i>planos por problemas, cálculo tecnopolítico, sujeitos atores.</i>

As questões sobre esse subtópico, costumam se fixarem nessa perspectiva, como veremos abaixo:



(FGV/SEDF/2023) Um governador de Estado, recentemente eleito, decidiu formular um programa com base na metodologia do Planejamento Estratégico Situacional (PES) para o



enfrentamento de um problema local. Em um determinado momento do desenvolvimento do PES, os problemas foram identificados, descritos e processados, ou seja, foram identificadas causas, consequências, relações casuais e eventuais nós. Um fluxograma situacional foi usado como instrumento de apoio.

Esse momento do PES é denominado de

- A controlativo.
- B estratégico.
- C explicativo.
- D normativo.
- E tático-operacional.

#### Comentários

Trata-se do momento explicativo (alternativa C), visto que, nesta fase, os problemas são detalhadamente descritos e são identificadas as causas, consequências, relações casuais e os nós críticos. Vamos lembrar aos outros e isso já justificará os erros:

- A) Controlativo: Refere-se à fase de monitoramento e controle das ações estabelecidas no plano.
- B) Estratégico: Corresponde à etapa de definição das diretrizes, objetivos e metas de longo prazo.
- D) Normativo: Está relacionado à definição de normas e regulamentações que orientam a implementação do plano.
- E) Tático-operacional: Refere-se à etapa de planejamento e execução de ações específicas e de curto prazo para atingir os objetivos estabelecidos.

Alternativa: C.

(FCC/AL-AP/2020) A gestora de enfermagem de uma unidade de saúde adotou o Balanced Scorecard (BSC) como ferramenta da gestão estratégica. Essa metodologia se fundamenta no balanceamento entre quatro perspectivas de objetivos, que são:

- A dos insumos, do planejamento estratégico, dos colaboradores e dos resultados.
- B de recursos, do cliente externo, da demanda e da educação permanente.
- C financeira, do cliente, dos processos internos e da inovação e aprendizagem.
- D dos impactos, dos recursos humanos, dos resultados alcançados e da qualidade da assistência.

#### Comentários

Veja que a banca usa perspectivas diversas a que realmente é do BSC, sendo a correta, a que menciona a financeira, do cliente, dos processos e da inovação e aprendizagem e, portanto, alternativa: C.

## 1.4 - Tipos e estruturas organizacionais



Organização é a combinação de esforços individuais e coletivos para se chegar a propósitos. É composto de estrutura física, tecnológica e de pessoas. Não há um modelo único de organização que atenda todas as instituições/empresas.

*Henri Fayol (Escola Clássica da Administração) enunciou 14 princípios de administração que estão muito ligados às estruturas organizacionais e, atualmente, fala-se em mais alguns. Somando tudo, veja:*

- Divisão do Trabalho: especialização dos funcionários ao longo da organização + descentralização e delegação.
- Autoridade: atribuição da chefia que gera responsabilidade (dever de fazer)
- Disciplina: regras de conduta no trabalho.
- Unidade de comando: cada funcionário deve ter apenas um chefe.
- Unidade de direção: os colaboradores precisam estar na mesma direção.
- Subordinação do interesse individual ao geral.
- Remuneração: suficiente para garantir a satisfação dos funcionários e da própria organização.
- Centralização: para as atividades principais.
- Linha de comando ou cadeia escalar ou princípio escalar: respeito à hierarquia.
- Ordem: organização para todos os setores.
- Equidade: para não haver injustiça;
- Estabilidade dos funcionários: evitar a alta rotatividade e valorizar os colaboradores.
- Iniciativa: capacidade de estabelecer planos e cumpri-los.
- Espírito de equipe: sem traças e com colaboração mútua.
- Unidade de objetivos: todos direcionados, mesmo que em áreas diferentes.
- Amplitude de controle: número de subordinados dirigidos por um chefe.

Por isso, vejamos os mais encontrados. Primeiro, quanto à **FORMALIDADE**:

**Organização formal:** se baseia em uma divisão racional de trabalho, é planejada e definida no organograma, formalizada pelos órgãos oficiais e comunicada a todos através dos manuais de organização do serviço.

**Organização informal:** surge de forma espontânea e natural entre as pessoas que ocupam posições na organização formal e estabelecem entre si relações de "amizade" ou de "antagonismo", formando grupos sociais que não aparecem no organograma.



Agora, quanto à **ORGANIZAÇÃO**, primeiro veja as principais:

<p><b>Organização linear (militar):</b> é o tipo mais antigo e simples, muito utilizado pelas organizações militares. <i>Observe que existe uma unidade de comando e Fayol abordava a organização desta forma!</i> Seu formato é <u>piramidal</u>, já que as linhas de responsabilidades entre gestores e equipes têm sentido único e direto. Os colaboradores <u>recebem ordens e orientações somente de um único gestor</u> que, por sua vez, recebe ordens de outro superior. A comunicação neste tipo de organização começa do alto escalão para a base da pirâmide e as decisões são centralizadas, pois existe apenas uma autoridade na organização.</p>	
<p><b>Organização funcional:</b> os recursos são organizados em departamentos e estes formados por pessoas com habilidades e conhecimentos semelhantes. O colaborador <u>não terá somente um gestor</u> para se reportar, mas vários. A comunicação é vertical, sempre respeitando a linha hierárquica e existe uma divisão do trabalho bem especializada. Essa especialização possui, como consequência, áreas extremamente eficientes naquilo que fazem, porém com pouco conhecimento do todo, do negócio da empresa (core business).</p>	
<p><b>Organização linha-staff (linha-assessoria):</b> é uma junção da organização linear e funcional, eliminando possíveis desvantagens e potencializando as características positivas dessas organizações, onde há o aconselhamento de alguém de fora ou hierarquicamente superior para ajudar. <u>A hierarquia está presente ao mesmo tempo em que existem órgãos e setores especializados.</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Linha: tem ação de comando, atividade-fim.</i></li><li>• <i>Staff: não tem ação de comando e não assume responsabilidade (mas pode ameaçar a autoridade), atividade-meio.</i></li></ul>	

*Outras, secundárias (segundo o critério de cobrança em provas) são:*

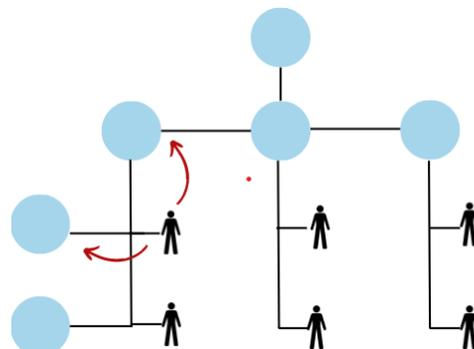
**Organização divisional:** a organização é composta por divisões independentes e autônomas, responsáveis por um produto ou serviço específico e é, geralmente aplicado, quando a organização possui diferentes frentes de produção. Existe uma alta adaptabilidade a diferentes tipos de produtos, regiões e clientes e, por outro lado, duplicação de recursos humanos e materiais pelas divisões, aumentando os custos.

Exemplo clássico. A Empresa General Eletretic tem produções muito diversificadas, como eletrodomésticos, lâmpadas, turbinas de avião, dentre outras, ou seja, cada centro desses dispõe de certa autonomia que permite que elas possam focar no seu tipo de mercado. Uma das críticas



clássicas é a redundância de alguns setores. Assim, o setor que produz lâmpadas, terá seu cetro de custo e este subdepartamento também estará dentro do setor que produz turbina, duplicadamente.

**Organização matricial (ou em grade)** é uma estrutura híbrida, geralmente unindo as características da estrutura funcional, com a de projetos. Neste tipo, a comunicação deixa de ser somente vertical, passando a ocorrer também de forma diagonal, ou seja, o diretor de um departamento que troca informações e demandas com um gerente de projetos de outro setor e isso se chama: **AUTORIDADE DUAL (dupla)**.



(VUNESP/EBSERH/2020) Considerando o serviço de enfermagem como um grupo organizado de pessoas, no qual é grande o número, a complexidade e a diversidade das atividades, é evidente a necessidade da divisão e distribuição do trabalho entre os seus elementos, bem como do estabelecimento do padrão de relações entre eles. Os aspectos organizacionais definem:

- I. A estrutura informal refere-se aos aspectos da organização que foram planejados formalmente e que emergem de interações e relacionamentos sociais entre as pessoas que ocupam posições na organização formal.
- II. Espera-se que a estrutura formal possua estratégias de enfrentamento de situações para que não se desenvolva uma estrutura informal sem padrões bem estabelecidos.
- III. Hierarquia está relacionada com a especialização vertical, que divide a organização em camadas ou níveis de autoridade, tendo os superiores certo tipo de autoridade sobre os subordinados.

De acordo com as definições, assinale a alternativa correta.

- A I e II estão corretas.
- B I, II e III estão corretas.
- C I e III estão corretas.
- D II e III estão corretas.
- E Apenas a III está correta.

#### Comentários

I. **Incorreto.** Trata-se da estrutura informal que é algo que não segue os padrões, portanto refere-se aos aspectos da organização que foram planejados informalmente e que emergem de interações e relacionamentos sociais entre as pessoas que ocupam posições na organização formal.

II e III. Corretas.



Alternativa: D.

## 1.5 - Instrumentos administrativos / gerenciais

Aqui será o espaço para trazer definições importantes acerca do tema. Cabe lembrar que os documentos devem ser feitos com linguagem clara e objetiva, com divulgação ampla e extensiva a todos os funcionários/colaboradores/servidores.

**Estatuto:** organização e funcionamento mais "macro", vindo de uma visão da presidência da organização.

**Regulamento:** elaborado pela administração superior. Consiste em um ato normativo de caráter estável. Contém as diretrizes básicas da organização de saúde. Estabelece como deve funcionar uma organização, explicitando AS DIRETRIZES BÁSICAS.



**Regimento:** elaborado pela administração superior. Consiste em um ato normativo de caráter flexível. O regimento especifica as disposições do regulamento para o serviço, devendo, portanto, estar nele embasado. Traz, por exemplo, o organograma,

**Norma:** conjunto de regras para fixar métodos, rotinas e organização, que são utilizadas no desenvolvimento das atividades. Ex. Definição do uniforme, horário de trabalho

Alguns critérios para sua elaboração:

- É estabelecida por uma autoridade reconhecida, como, por exemplo, o enfermeiro;
- Levar em conta o público alvo na escolha da linguagem; Estabelecer a conduta desejada e prever as possíveis penalidades;
- Escolher os meios de divulgação;
- Deve ser ampla e expressa de maneira clara, concisa, adequada aos propósitos e definida para poder determinar se foi ou não cumprida;
- Deve ser flexível permitindo o raciocínio e iniciativa;
- Deve ser passível de avaliação para o estabelecimento de medidas qualitativas e quantitativas do serviço;
- Deve basear-se em teorias e práticas atualizadas;
- Deve estar sujeita a contínua revisão e atualização.



### EXEMPLOS:

Todas as crianças deverão estar acompanhadas da mãe ou responsável.

As admissões para cirurgias eletivas, deverão ocorrer no período vespertino, no dia anterior a cirurgia, até às 16h.

Os materiais para exame laboratorial de rotina deverão ser encaminhados ao laboratório, diariamente, até às 9h.

**Organograma:** é um gráfico que mostra a estrutura interna de uma organização, bem como as formas de relação de poder existentes.

**Rotinas:** definição das atividades operacionais. É conjunto de elementos que especifica a maneira exata pela qual uma ou mais atividades devem ser realizadas. É a descrição sistematizada dos



passos a serem dados para realização das ações componentes de uma atividade, na sequência da execução.

*Não descrevem procedimentos, pois estes serão discriminados nos POPs.*

Exemplos:

- Registro dos atendimentos de enfermagem;
- Controle do carro de emergência;
- Preparo da sala de vacina e Controle de imunobiológicos;
- Notificação de doenças transmissíveis.

**Procedimento operacional padrão (POP):** descrição detalhada, sequencial e de fácil linguagem de como a atividade deve ser realizada com base nos princípios científicos.

O procedimento Operacional Padrão - POP é a base para a garantia da padronização das tarefas e assim garantir aos seus usuários um serviço ou produto livre de variações indesejáveis, ou seja, livre de imprudência, negligência e imperícia.

**Manual:** instrumento administrativo de informação da organização que transmite por escrito orientações aos membros da equipe de enfermagem para o desenvolvimento das atividades. Reproduz a estrutura formal do serviço de enfermagem, serve como instrumento de consulta.

Para detalhar, o Manual de enfermagem contém, no *mínimo, normas, rotinas e procedimentos*, mas também pode incluir:

- *regulamento* do estabelecimento de saúde;
- *regimento* do SE;
- filosofia do SE;
- estrutura administrativa do SE e da instituição;
- planta física da unidade;
- descrição das funções de cada elemento da equipe;
- descrição dos cuidados de Enfermagem;
- roteiros;
- descrição e funcionamento dos equipamentos;
- quadro de pessoal da unidade;
- direitos e deveres dos elementos da equipe e outros.

Importante dizer que o manual de enfermagem não determina quais são as diretrizes da organização, mas as espelha na forma de cuidar, gerenciar e ensinar.



(IBFC/Prefeitura de Cuiabá - MT/2023) Os instrumentos administrativos têm papel fundamental na organização e normatização dos serviços de saúde e de enfermagem. Considerando os diferentes instrumentos administrativos utilizados pela enfermagem, assinale a alternativa correta.

A Rotina é um documento que apresenta definição dos papéis e as atribuições estabelecidas pela administração superior

B Organograma é um guia, orientador escrito, que fornece instruções gerais do serviço de enfermagem



C Regimento é a descrição sistemática dos passos a serem dados para a realização das ações componentes de uma atividade/tarefa

D Protocolo Operacional Padrão (POP) é um documento que expressa o planejamento do trabalho repetitivo e tem como objetivo padronizar e minimizar a ocorrência de desvios na execução da atividade.

#### Comentários

**A Errada.** Rotinas: representam as instruções técnicas para execução de uma tarefa específica de assistência em enfermagem, exceto procedimentos.

**B Errada.** Organograma é um gráfico da estrutura hierárquica de uma organização social complexa, que representa simultaneamente os diferentes elementos do grupo e as suas ligações.

**C Errada.** Regimento: ato normativo aprovado pela administração superior de caráter flexível, e que contém diretrizes básicas para o funcionamento do serviço.

**D Certa.** O Procedimento Operacional Padrão (POP) é um tipo de documento organizacional que traduz o planejamento do trabalho a ser executado. Ele traz uma descrição desmembrada de todas as medidas importantes para a realização de algum tipo de tarefa.

## 1.6 - Recrutamento, Seleção, Desenvolvimento/Treinamento e Avaliação

### RECRUTAMENTO e SELEÇÃO

Historicamente, os processos de recrutamento e seleção de pessoal nas organizações mostram supervalorização do suprimento das necessidades da instituição. [isso cai!] Assim, consistem em processos mecânicos que visam apenas captar a melhor mão de obra disponível no mercado, sem a preocupação com o humano, o que caracteriza uma abordagem tecnicista e burocrática.

Em uma era de constantes mudanças e imprevisibilidade, o recrutamento e a seleção de pessoal não podem mais ser concebidos como processos de escolha da pessoa certa para o lugar certo. Na atualidade, devem ser enxergados como um processo complexo, atrelado a propostas, políticas e objetivos organizacionais, ao mercado de trabalho, à situação social, política e econômica vigente, e às necessidades individuais.

*O ponto-chave do processo de recrutamento e seleção é construir um relacionamento em que ambas as partes sintam-se compreendidas e atendidas em suas necessidades econômicas, sociais e psicológicas, identificando oportunidades de mútua contribuição e fazendo uma diferença real para a organização e para o indivíduo.*

O problema é que esta não tem sido a abordagem nas instituições de saúde; ela ainda é centrada exclusivamente no enfoque das necessidades da empresa, desconsiderando os indivíduos.

As organizações buscam encontrar as pessoas com o máximo de talentos, sem considerar, no entanto, suas necessidades e expectativas, e negligenciando o desenvolvimento dos potenciais que inicialmente foram tão exigidos. Vários autores, ao analisarem o contexto institucional e a gênese das políticas de RH, conferem importância ímpar ao processo de recrutamento e seleção de pessoal como uma ferramenta de manutenção ou mudança da cultura organizacional, na medida em que atrai seletivamente as pessoas com perfis compatíveis com a transformação ou com o reforço dos pressupostos e valores organizacionais



Nessa perspectiva, o diagnóstico situacional do processo seletivo deve estar fundamentado nas necessidades do homem, da organização e da sociedade, caracterizadas pelos múltiplos determinantes que atuam como facilitadores ou dificultadores.

Os fatores determinantes são: as políticas social, econômica, cultural, educacional, trabalhista e de saúde vigentes no país; a cultura, os pressupostos e os objetivos organizacionais; as peculiaridades da profissão; e as características pessoais e profissionais do pessoal de enfermagem.

A etapa inicial do processo seletivo é a construção do perfil profissional com base em tal diagnóstico, considerando objetivos, perspectivas e pontos críticos da área, além do relacionamento interpessoal, das características e expectativas do grupo e do modelo gerencial. O perfil profissional é um conjunto constituído pelas atribuições profissionais, pelas competências indispensáveis e também pelas desejáveis para o desempenho da função ou cargo, representando claramente as exigências pessoais e

Os critérios devem fundamentar a escolha de técnicas de seleção para proporcionar o levantamento de informações específicas sobre os candidatos, com o objetivo de medir e avaliar a capacidade técnica e as competências pessoais. Assim, técnicas como análise de currículo, prova situacional, prova teste, prova prática, prova dissertativa, entrevista, testes de personalidade, testes psicométricos, técnicas de simulação, dinâmica de grupo, entre outras, são adotadas nos processos seletivos. Há ainda a adoção de métodos menos convencionais e polêmicos, como grafologia, mapa astral e numerologia, que ainda não tiveram sua eficácia comprovada cientificamente.

Uma forma de avaliar o processo é o índice de rotatividade de seleção (IRS), que representa a relação entre o número de admissões e o de desligamentos de profissionais de determinado processo seletivo em dado período.

Assim, o ponto-chave do processo de recrutamento e seleção é construir um VÍNCULO em que ambas as partes se sintam compreendidas e atendidas em suas necessidades econômicas, sociais e psicológicas, identificando oportunidades de mútua contribuição, fazendo uma diferença real para a organização e para o indivíduo. O famoso "tem que ser bom pra todo mundo!".

## TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Após a admissão, é indispensável a etapa do **Treinamento e Desenvolvimento**, onde o primeiro é a ação sistematizada de capacitação e adaptação do indivíduo em uma situação profissional específica, realizado em curto prazo, e a segunda, o desenvolvimento propõe ações voltadas para o aperfeiçoamento e crescimento pessoal e profissional do indivíduo, sendo realizado em médio e longo prazos.

Cabe proceder o diagnóstico, definindo os problemas tratáveis ou não pelo treinamento, isto é, se as necessidades identificadas se configuram como problemas passíveis de solução por meio de ações de Treinamento e Desenvolvimento e desenvolvimento de pessoal. Portanto, o levantamento de necessidades deve ser apreciado em um contexto maior, com análise das relações de causa e efeito entre as disfunções evidenciadas e os problemas de competências das pessoas, identificando os motivos/causas desses problemas e se a falta de conhecimentos é decorrente do despreparo ou de outros fatores relacionados com o trabalho.

Para a elaboração do programa, a EC, como agente de transformação da realidade organizacional, deverá adotar uma metodologia que favoreça a reflexão crítica, a criatividade e a aprendizagem significativa. Para tanto, será indispensável abandonar técnicas de ensino



prescritivas e se preocupar com estratégias ativas e com a individualização do processo ensino aprendizagem.

A avaliação dos custos, embora indispensável, pouco tem sido realizada, tanto no que se refere ao levantamento do custo direto, como e, principalmente, no que tange à análise de custo-benefício ou custo-efetividade, verificando se o investimento [do treinamento] valeu a pena. Sistemáticamente, ao finalizar um programa, a EC deve emitir relatórios analíticos com a finalidade de proporcionar as informações necessárias para a tomada de decisão, bem como divulgar as atividades realizadas. Essa divulgação é essencial ainda para a visibilidade e o reconhecimento da EC no que diz respeito à sua ação como promotora de mudanças.

Nesta etapa, cabe detalhar o processo de EDUCAÇÃO PERMANENTE E CONTINUADA.

Iniciando pela Educação Permanente, trata-se de um processo de ensino e aprendizado **ATIVO e PERMANENTE** que se inicia após a formação básica e está destinado a atualizar e melhorar a capacidade de uma pessoa ou grupo, frente às evoluções técnico-científica e às necessidades sociais.

Pensando no contexto da GESTÃO DE PESSOAS, vem na sequência do recrutamento, seleção e, então, temos o DESENVOLVIMENTO, onde o contexto de educação continuada se encaixa.

Já a Educação Continuada é, portanto, um processo que impulsiona a transformação da organização, criando oportunidades de capacitação e de desenvolvimento pessoal e profissional, dentro de uma visão crítica e responsável da realidade, resultando na construção de conhecimentos importantes para a organização, para a profissão e para a sociedade.

A EC busca os seguintes **OBJETIVOS**:

- participar dos processos de mudança da organização, compreendendo o processo de trabalho;
- incentivar as pessoas ao autodesenvolvimento;
- analisar e desenvolver competências individuais e coletivas;
- capacitar, pedagogicamente, os enfermeiros para difusão do conhecimento;
- coordenar o processo de recrutamento e seleção;
- coordenar programas de treinamento e desenvolvimento;
- coordenar o processo de avaliação e desempenho profissional;
- avaliar os processos de EC, tendo como referência os objetivos e metas estabelecidos;
- analisar e documentar os processos de EC visando subsidiar a tomada de decisão em Enfermagem.

Basicamente, o planejamento do Treinamento e Desenvolvimento obedece o mesmo raciocínio já visto:



**ACORDE!**

- **DIAGNÓSTICO SITUACIONAL**: Onde e como pretendemos estar amanhã?
- **OBJETIVOS**: Como faremos para chegar lá?
- **METODOLOGIA/ESTRATÉGIAS**: Como saberemos que chegamos?
- **AVALIAÇÃO e ANÁLISE**: Quanto custará ao indivíduo e à organização?

Compare agora, com a educação permanente, para que tudo fique claro:



EDUCAÇÃO CONTINUADA	EDUCAÇÃO PERMANENTE
Engloba as atividades de ensino que seguem à formação inicial, após o curso de graduação com finalidades restritas de atualização, aquisição de novas informações e/ou atividades de duração definida e através de metodologias tradicionais.	Consiste em ações educativas embasadas na problematização do processo de trabalho em saúde e tenham como objetivo a transformação das práticas profissionais e da própria organização do trabalho, tomando como referência as necessidades de saúde das pessoas e das populações, a reorganização da gestão setorial e a ampliação dos laços da formação com o exercício do controle social em saúde.
Trabalha a atualização de conhecimentos específicos	Trabalha com a transformação de práticas
Cursos são padronizados em relação ao conteúdo e carga horária, sendo a temática fragmentada.	Fortalece a qualificação profissional dos trabalhadores da área da saúde para a transformação das práticas de saúde
Treinamentos tem execução e participação unilateral por parte do profissional executor	Aprendizagem requer que os sujeitos estejam envolvidos (aprendizagem significativa).
Uniprofissional	Multiprofissional
Temas de especialidades	Problemas de Saúde
Esporádica	Contínua
Centrada na transmissão de conhecimentos	Centrada na resolução de problemas

## AValiação

Na enfermagem, o processo de **avaliação de desempenho** é um recurso para dimensionar a qualidade do desempenho profissional, identificando o nível de capacitação para o alcance dos objetivos organizacionais. No entanto, tem assumido um caráter normativo que não contribui, de fato, para análise do potencial, nem para o desenvolvimento pessoal ou profissional.

### Principais objetivos:

- caracterizar e documentar o desempenho profissional;
- detectar necessidades de treinamento e de desenvolvimento de pessoal, considerando as competências a serem desenvolvidas e valorizando as competências adquiridas;
- planejar, juntamente com o avaliado, as estratégias educacionais e metas de desenvolvimento;
- monitorar o alcance das metas de desenvolvimento;
- identificar e analisar as condições de trabalho e os fatores intervenientes no desempenho;



- identificar dificuldades de integração do profissional à organização;
- analisar, junto ao avaliado, a adequação de seu perfil ao cargo, subsidiando a alocação de pessoal;
- fornecer informações para retroalimentação do processo de recrutamento e seleção;
- fundamentar tomada de decisão referente à movimentação de pessoal, como transferências, desligamentos, promoções e aumentos salariais.

O passo inicial para construção do instrumento é o perfil profissional, no qual constam as competências ou características do desempenho que serão avaliadas em cada categoria funcional, representando o desempenho demandado pela organização.

Essas características ou competências podem ser denominadas, dentre outras maneiras, de fatores, itens, indicadores ou prognosticadores do desempenho e referem-se às características técnicas e pessoais diretamente relacionadas com o exercício profissional.

Na construção do instrumento para o processo avaliativo, também chamado de prognosticadores, é a elaboração do PERFIL PROFISSIONAL, no qual constam as competências ou características do desempenho que serão avaliadas em cada categoria funcional, representando o desempenho exigido pela organização.

Alguns autores propõem a mensuração dos prognosticadores com base em cinco conceitos:

- Não alcança as exigências
- Alcança pouco as exigências
- Alcança satisfatoriamente as exigências
- Alcança plenamente as exigências
- Supera as exigências.



Outro aspecto a ser definido no processo de Avaliação de Desempenho é a **PERIODICIDADE DAS AVALIAÇÕES**, conforme o que se pretende avaliar. Se o objetivo for avaliar a adaptação do profissional à instituição e a adequação do perfil ao cargo, deverá ser agendada uma avaliação logo após a admissão; para avaliar a evolução do desempenho e o domínio das atividades desempenhadas, poderão ser estabelecidas avaliações anuais.

Com relação ao **AUTOR** da avaliação feita, nota-se que, em geral, se resume ao chefe imediato, no entanto, isso é passível de críticas, pois todos aqueles que participam do processo são responsáveis por seus resultados.

No entanto, é bom lembrar que, nos casos em que há divergências e discordâncias entre avaliador e avaliado, prevalece, normalmente, a avaliação do avaliador, que, geralmente, é um superior hierárquico e, portanto, quem toma as decisões.

*Grave esse tipo de avaliação!*

A **AVALIAÇÃO "360 GRAUS"** é um método de grande ressonância atualmente nas organizações brasileiras, identificando-se com ambientes democráticos e participativos em que o avaliado é focado por, praticamente, todos os elementos que tenham contato com ele, subordinados, superiores, pares e clientes, o que restringe o abuso de poder.



Em outras palavras, o intuito dessa avaliação é trazer a melhoria contínua dos trabalhadores, por meio de feedbacks pontuais. Além disso, o profissional avaliado também tem a oportunidade de se autoavaliar, o que lhe dá uma perspectiva ainda mais precisa de suas ações, comportamentos, entre outros fatores.

Veja o que é avaliado:

- Capacitação;
- Atitudes;
- Habilidades Técnicas;
- Pontos Fortes;
- Pontos de Melhoria;
- Perfil Comportamental.

Tal mensuração dos prognosticadores ocorre com base em cinco conceitos:

1. Não atinge as exigências
2. Atinge pouco as exigências
3. Atinge satisfatoriamente as exigências
4. Atinge plenamente as exigências
5. Supera as exigências

Munido desses dados, ele terá maior consciência sobre seus pontos fortes e fracos e, então, será possível elaborar um plano de ação efetivo e também assertivo, para potencializar o que está dando certo e para trabalhar o que está atrapalhando a sua performance no dia a dia.

---

### *PAUSA NECESSÁRIA*

Acho bastante PRUDENTE conhecermos alguns autores que abordam sobre avaliação de desempenho:

- **HRONEC**

Ele afirma que as medidas de desempenho devem seguir uma abordagem top-down e que a determinação de tais indicadores requerem um balanço dos interesses entre os clientes (internos e externos) e as suas necessidades.

O modelo de desempenho QUANTUM, de Hronec (1994), baseia-se em uma matriz que inclui três famílias de medidas: custo, qualidade e tempo, sendo que:

- CUSTO + QUALIDADE = VALOR
- TEMPO + QUALIDADE = SERVIÇO

Essas medidas são usadas ou mobilizadas através de toda a organização, em três níveis:

<i>ORGANIZAÇÃO</i>	<i>PROCESSOS</i>	<i>PESSOAS</i>
--------------------	------------------	----------------

A junção de tais conceitos gera 4 elementos distintos:

Elemento 1 – Geradores: o princípio gerador de medidas é a própria estratégia da organização;



Elemento 2 – Facilitadores: fornecem apoio para:

- a implementação das medidas, através da comunicação e de treinamento;
- o processo de mudança, através de recompensas;
- a procura das melhores práticas, através do benchmarking.

Elemento 3 – O processo em si: a definição de metas, a compreensão e identificação dos processos críticos, o estabelecimento de medidas de output, controle e monitorização das atividades-chave, definição das medidas de processo e sua implementação.

Elemento 4 - Melhoria contínua: possibilidade de feedback para a melhoria contínua através da definição de novas metas, do ajuste de estratégias e de medidas de desempenho. É vital considerar a medição de desempenho como um processo contínuo, não como um evento.

#### • HARRINGTON

De acordo com Harrington (1993), deve-se pensar nas atividades da organização em termos de processamento de informações, assim, o Gerenciamento de Processos ajuda a produção eficaz e eficiente de dados e informações começando com uma clara identificação dos clientes, internos e externos, e de suas necessidades, atuais e futuras.

Harrington estabelece três tipos de controle de processo:

- **Eficácia:** como as saídas de processo satisfazem as necessidades dos clientes; necessidades essas, diretamente relacionadas com as dimensões do produto ou serviço que agregam valor (aparência, pontualidade, exatidão, confiabilidade, custo, utilidade, receptividade, adaptabilidade);
- **Eficiência:** como a utilização de recursos é minimizada, incluindo a eliminação de desperdício. Assim, a produtividade é uma medida de eficácia;
- **Adaptabilidade:** como a capacidade do processo para atender as expectativas, presentes e futuras, dos clientes é a mais difícil de ser medida.

Assim, os passos, para se estabelecer medidas de desempenho, são:

- Entender as dimensões do processo, avaliando o nível de desempenho atual desse processo, e identificar os problemas e as oportunidades de melhoria;
- Estabelecer especificações de eficiência, eficácia e adaptabilidade do processo, assim como os pontos-chave de controle;
- Definir sistemas de medições e de feedback em processo. Em consequência, os sistemas de feedback oferecem a oportunidade de retornar à fase de entendimento do processo, fornecendo informações que avaliam melhor o nível de desempenho e compreensão dos processos, fazendo com que ocorra um aperfeiçoamento contínuo.

#### • SINK E TUTTLE

Segundo Sink & Tuttle (1993), a medição é o processo pelo qual se decide o que medir, se faz a coleta, o processamento e a avaliação dos dados, a fim de dominar os fatos e resultados de uma organização.

O modelo proposto por esses dois autores estabelece que o desempenho de um sistema organizacional é composto por um complexo inter-relacionamento de vários parâmetros ou



critérios de desempenho: eficácia, eficiência, qualidade, produtividade, qualidade de vida no trabalho, inovação e lucratividade ou "orçamentabilidade".

O processo de planejamento para melhoria da performance é desenvolvido em oito etapas:

- Técnica de análise de sistemas gerenciais (ASG);
- Hipótese de planejamento;
- Objetivos de melhoria;
- Itens de ação;
- Equipes de ação;
- Gerenciamento do projeto;
- Medição e avaliação;
- Acompanhamento e controle.



(OBJETIVA/Prefeitura de Viadutos - RS/2019) Assinalar a opção que traz uma razão para a educação continuada em Enfermagem:

- A A garantia de autoconfiança e domínio nas tarefas.
- B A garantia do adiantamento da aposentadoria.
- C A busca por evitar ser um profissional submetido ao treinamento cruzado.
- D O fato de que nenhum programa básico oferece todos os conhecimentos e as habilidades necessárias para uma carreira ao longo da vida.

#### Comentários

A Educação Continuada oportuniza o aprendizado do pessoal de enfermagem, porém, os conteúdos devem considerar a realidade, o cotidiano do trabalho, as necessidades do profissional, do setor de trabalho, da instituição e a evolução tecnológica. Sendo que os cursos de formação nunca darão conta de todo o conteúdo, a Educação Continuada complementa, aprimora e atualiza os conhecimentos, por isso, a **alternativa certa é a D**.

## 1.7 - Liderança

**Definição:** é a capacidade para visionar e orientar os indivíduos e os grupos em direção a uma determinada visão, mantendo um trabalho de equipe que promova o grupo, o comprometimento e a eficácia.

Há muitas competências diferentes no campo da liderança, mas de um modo geral, é a *capacidade de definir uma visão e orientar indivíduos e grupos em direção a essa visão, mantendo um trabalho de equipe que promova o grupo, o comprometimento e a eficácia.*

Um líder, diferente de um chefe, sabe exercer o seu poder sem ser autoritário. E quais tipos de poder seriam esses?



- 1. PODER LEGÍTIMO/LEGITIMADO:** Poder que decorre do cargo. É formal e tradicionalmente aceito, mas pode ser contestado quanto à capacidade. Envolve a questão da hierarquia, pois quanto mais alto a posição de um líder, maior será seu poder.
- 2. PODER SOBRE RECOMPENSAS:** funciona pela concessão de prêmios, elogios ou promoções.
- 3. PODER DE COERÇÃO:** O liderado percebe que o fracasso em atender às exigências do líder pode levar a alguma penalidade, por isso, é baseado no medo.
- 4. PODER DE REFERÊNCIA:** vem por admiração de sua equipe por conta de atributos, respeito e traços de personalidade que ele possui.
- 5. PODER DE COMPETÊNCIA:** parecido com o “poder de referência”, com maior admiração pelas habilidades e conhecimento do líder. Tem base no saber relativo à especialidade.



*CEBRASPE – IPHAN - 2018 Com relação a motivação e liderança, julgue o próximo item. A organização deve conferir direitos formais a seus executivos, para assegurar-lhes capacidade de liderança eficaz.*

*Comentários*

*Não é impossível que um chefe tenha todas as características de um líder, mas não é uma regra. Logo, a conceder direitos de poder para uma chefia não é, por si só, suficiente, para ocorrer uma liderança, de fato.*

*Alternativa: Errada.*

Quero te trazer mais uma classificação: líder transacional e transformacional. Você já ouviu falar?

### Liderança transacional

Antes de mais nada, a liderança transacional é aquela onde existe uma relação de troca entre líder e subordinado. Sendo assim, seu nome vem exatamente desta troca, de transação!

Assim, o líder define as metas que devem ser alcançadas e promete os “prêmios” caso os objetivos sejam atingidos.

Então, o líder transacional deve esclarecer quais serão as tarefas e os objetivos, motivar seus funcionários para que eles atinjam suas metas, e fornecer apoio aos liderados no trabalho, buscando suprir suas necessidades.

De acordo com muitos autores, a liderança transacional funciona bem quando a organização está em um ambiente estável.

Para que ela seja eficaz, ambos os lados (líder e liderado) devem estar “satisfeitos com o negócio”, ou seja, deve existir um equilíbrio entre as recompensas e os esforços.

*Lembre-se! O líder transacional é o líder tradicional, que busca motivar através de incentivos materiais.*

### Liderança Transformacional



Já na liderança transformacional, o papel do líder é de inspirador de seus subordinados. Esse líder busca que seus liderados transcendam seus objetivos pessoais em benefício da organização!

Ele não se apoia somente nas recompensas materiais para motivar os seus liderados, mas usa também outros aspectos, como a visão, os valores compartilhados e as ideias para que seus subordinados se superem.

Existe uma via de mão dupla neste tipo de liderança. Há um estímulo mútuo, em que ambas as partes se incentivam para que façam um esforço extra. Assim alcançariam o mais alto nível de motivação.

**VAMOS COMEÇAR A VER ALGUMAS TEORIAS DE LIDERANÇA**, pouco a pouco, pois são várias.

### TEORIA DE Kurt Lewin ou ESTILOS DE LIDERANÇA

**ATENÇÃO!** Essa classificação também se enquadra no contexto de **TEORIAS COMPORTAMENTAIS!**

<p><b>Autocrático:</b> Foco no líder apenas, as decisões não são tomadas em grupo, determina o modo de realizar as tarefas e o que precisa para tal. Costuma gerar alta produtividade, mas abafamento da criatividade e autonomia.</p>	<p><b>Democrático:</b> Foco no líder e em seus subordinados. Decisões são tomadas pelo grupo junto ao líder, ambos decidem como serão realizadas as tarefas e todos os componentes do processo Em geral, a produção pode ser menor em quantidade, mas é melhor em qualidade. Este tipo de liderança inclui a <b>LIDERANÇA PARTICIPATIVA</b>, onde, em conjunto com o líder, definem objetivos e planejam a forma de atingi-los, propiciando maior satisfação.</p>	<p><b>Liberal (Laissez-faire):</b> Foco apenas nos subordinados / nos grupos. O líder participa minimamente das decisões, há ausência de controle, pouca ou nenhuma orientação e dispersa o grupo para tomada de decisão.</p>
--	---	---

Às vezes, aparecem outros estilos e não dá para ficar só no básico, não!

Vejamos, pontualmente, outros tipos possíveis de liderança a serem cobrados na prova!

- **LIDERANÇA DA TEORIA BIDIMENSIONAL:** foram fruto de Pesquisas da Universidade de Michigan

<p><b>Líder orientado à tarefa:</b> preocupa-se primordialmente com resultados, com a execução dos trabalhos, recursos e alcance das metas. É considerado um líder autocrático, diretivo ou dominante. A longo prazo, a liderança centrada em tarefas pode</p>	<p><b>Líder orientado às pessoas/relacionamentos:</b> preocupa-se primordialmente com o bem-estar das pessoas no trabalho, com a valorização dos indivíduos e com os</p>
--	--



<i>gerar insatisfação, absenteísmo e alta rotatividade.</i>	<i>relacionamentos interpessoais. É considerado um líder participativo, estimulador e apoiador.</i>
---	---

- LIDERANÇA DE LIKERT

Este autor, aproveita a teoria bidimensional e complementa com estilos de autoridade do líder. Ele trata de quatro:

<b>Autoritário-coercitivo</b>	Nome quase auto-explicativo. O líder decide tudo sem a participação dos subordinados, de forma autoritária. Utiliza-se de ameaças e punições, impondo intimidação e medo.
<b>Autoritário-benevolente</b>	O líder estabelece objetivos, metas e todas as decisões relativas ao trabalho, mas os subordinados têm certa flexibilidade na execução das tarefas.
<b>Consultivo</b>	Ao tomar decisões, o líder consulta e leva em contas as opiniões de seus subordinados sem, no entanto, descentralizar sua autoridade. Utiliza recompensas materiais e, em alguns casos, sociais.
<b>Participativo</b>	O processo de tomada de decisão nesse estilo de liderança é totalmente democrático e participativo, envolvendo todos na busca por soluções. Para Likert, esse seria o estilo de liderança ideal. Utiliza recompensas materiais, sociais e simbólicas.

**5. PODER DE COMPETÊNCIA:** parecido com o “poder de referência”, com maior admiração pelas habilidades e conhecimento do líder. Tem base no saber relativo à especialidade.



*CEBRASPE – FUB - 2018 - Acerca da motivação e da liderança nas organizações, julgue os itens seguintes. Os líderes participativos abordam alguns empregados e pedem suas contribuições antes de tomarem as decisões, sem, no entanto, descentralizarem a autoridade.*

*Comentário:*

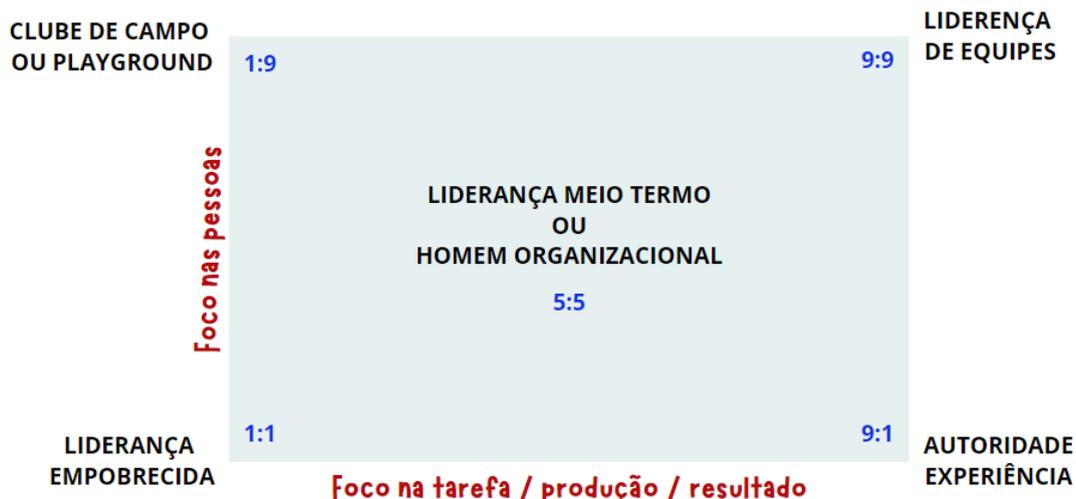
*Ao lembrarmos dos 4 sistemas gerenciais de Likert, o líder que consulta a opinião dos subordinados antes de tomar suas decisões sem, no entanto, descentralizar a autoridade é o líder CONSULTIVO, e não o participativo.*

*Já o líder participativo toma as decisões juntamente com o grupo.*

*Alternativa: E*

**TEORIA DO GRID GERENCIAL:** baseada num gráfico de dupla entrada com o foco na tarefa/produção/resultados no eixo horizontal e o foco nas pessoas no eixo vertical.





Assim, podemos ver que há 5 (cinco) tipos de liderança, a depender do foco tomado pelo líder, o qual pode ser focado nas tarefas ou focado nas pessoas. Observe a tabela abaixo, a qual explica cada tipo de liderança descrita pelos autores da teoria:

<b>1:1 LIDERANÇA EMPOBRECIDA OU ENFRAQUECIDA</b>	<i>Grau mínimo de esforço na liderança do grupo, não se preocupando com as pessoas nem com a execução das tarefas.</i>
<b>1:9 CLUBE DE CAMPO OU LÍDER PLAYGROUND</b>	<i>Um clima agradável e a satisfação no trabalho são prioridades. As pessoas são ouvidas e suportadas pelo líder.</i>
<b>5:5 LÍDER MEIO TERMO OU HOMEM ORGANIZACIONAL</b>	<i>Equilíbrio entre atender satisfatoriamente às necessidades das pessoas e à busca por resultados.</i>
<b>9:9 LIDERANÇA DE EQUIPES</b>	<i>Estilo ideal de liderança, que advém do comprometimento de todos na busca por resultados, havendo suporte e confiança por parte do líder.</i>
<b>9:1 LÍDER TAREFA OU AUTORIDADE OBEDIÊNCIA</b>	<i>A busca por resultados e a realização das tarefas é prioridade. O atendimento das necessidades das pessoas é realizado de forma mínima.</i>

**TEORIA DO RECURSO COGNITIVO:** em situações de grande estresse, os líderes experientes alcançavam melhores resultados da equipe. Em contrapartida, em situações de problemas complexos, a inteligência era um fator determinante na resolução das contingências.

- GRANDE ESTRESSE → Experiência do líder
- SITUAÇÕES COMPLEXAS → Inteligência do líder

**LIDERANÇA COACH / TREINADOR:** tem o perfil de ajudar pessoas a identificar objetivos e desenvolver um plano de ação para atingi-los em forma de resultados duradouros.

**LIDERANÇA SITUACIONAL / CONTINGENCIAL:** foi desenvolvida em 1969 por Paul Hersey e Ken Blanchard. Como o nome sugere, é aquele que consegue adaptar seu comportamento a



diferentes situações e esse é o termo chave. Preza pelos seguintes fatores: a maturidade das pessoas que estão lidando com as tarefas, ou seja, quão competente é uma pessoa ou equipe na tarefa em questão e os detalhes da tarefa.

Assim, na liderança contingencial o líder não tem um modelo de liderança, pelo contrário, são os seus seguidores que ditarão qual estilo de liderança seguir, conforme a situação criada.

Os quatro modos de liderança identificados pela Teoria de Hersey e Blanchard são:

- E1 - Direção: nesse caso o líder precisa dizer aos liderados o que fazer e como fazê-lo.
- E2 - Orientação: o líder oferece supervisão constante para sua equipe, fornecendo feedback continuamente.
- E3 - Apoio: aqui os líderes devem facilitar e incentivar seus liderados.
- E4 - Autonomia: o líder tem uma abordagem mais afastada da cena.

Dentro do contexto "SITUACIONAL", cabe conhecer a seguinte:

**CURVA DE MATURIDADE DE HERSEY E BLANCHAD:** enfoque na maturidade do liderado, sendo um subordinado maduro aquele que assume a responsabilidade pelo seu comportamento, embasado nas suas capacidades/competências (chamada maturidade no trabalho) e na vontade de agir na busca dos objetivos organizacionais (chamada maturidade psicológica).

Assim, a maturidade no trabalho seria medida por capacidade técnica / competências. Já a maturidade psicológica, pela motivação a qual desempenha seu trabalho.

Assim, os estilos de liderança baseado no tópico são:

M1 – Baixa capacidade para o desempenho das tarefas e está desmotivado.

M2 – Ou possui capacidade insuficiente e um pouco de motivação ou está desmotivado e possui um pouco de capacidade de exercer as tarefas demandadas.

M3 – Possui capacidades, mas sua motivação é instável.

M4 – Bastante capacitado e muito motivado.

A partir desta nova variável, a maturidade dos subordinados, os autores formularam as seguintes estratégias de liderança:

E1 – DETERMINAR – líder diretivo, mais focado nas tarefas;

E2 – PERSUADIR – apresenta orientação tanto para as tarefas quanto para o relacionamento, exigindo a obtenção de resultados, mas também dando apoio e orientação para a execução das atividades;

E3 – COMPARTILHAR – aqui o papel do líder é de facilitar a comunicação e a tomada de decisões, a qual ocorre de forma participativa. Não se orienta para tarefas, apenas para o relacionamento;

E4 – DELEGAR – o líder deixa os subordinados livres para tomarem decisões e realizarem suas tarefas, pois possuem o maior nível de maturidade, com capacidades e motivação bem desenvolvidas.



**LIDERANÇA CARISMÁTICA:** foco nas pessoas, equilibrando as demandas do time com as necessidades do negócio. Afinal, construir um bom ambiente de trabalho é tão importante quanto alcançar resultados. *A liderança carismática é exercida mediante apresentação de meta idealizada, compromisso com essa meta, assertividade e autoconfiança na relação com subordinados.*

**LIDERANÇA CAMINHO-META DE HOUSE:** às vezes, é chamado de Teoria dos Passos Gradativos de House. Ela posiciona o líder como um facilitador do caminho para o atingimento de metas pessoais e organizacionais pelos subordinados. São formas:

- 1- **Líder diretivo:** deve dar direção aos trabalhos, com uma comunicação objetiva e estruturação das tarefas a serem realizadas. Indicado para tarefas ambíguas e estressantes.
- 2- **Líder apoiador:** desenvolve um ambiente agradável de se trabalhar, apoiando os subordinados e preocupando-se com suas necessidades. Ideal para tarefas estruturadas e repetitivas.
- 3- **Líder participativo:** incentiva a participação dos subordinados na tomada de decisões, consultando-os sempre que possível. Ideal para subordinados com centro de controle interno (capacidade e experiência consideráveis).
- 4- **Líder orientado para resultados:** fixa metas, controla resultados e visa o alcance de altos padrões de desempenho, buscando sempre pela excelência. Seu comportamento é de confiança nos subordinados, ajudando-os a melhorar o desempenho através da melhoria contínua. Ideal para tarefas estruturadas de maneira ambígua.

Teoria 3D de Reddin

Na teoria de Reddin, é possível falarmos de 4 (quatro) estilos gerenciais, os quais são descritos a partir de sua orientação para o relacionamento com pessoas ou para a realização de tarefas.



**LIDERANÇA CARISMÁTICA:** visto como inspiração pelos subordinados, com comunicação excelente, com foco além do objetivo da empresa, autoconfiança e sensibilidade às necessidades dos liderados. Além disso, a liderança carismática se destaca pelo fato de que o líder é capaz de estabelecer uma relação próxima e afetuosa com sua equipe. Esse tipo de líder é visto como alguém confiável, que se preocupa verdadeiramente com o bem-estar dos seus colaboradores.



**LIDERANÇA AUTÊNTICA:** busca agir de maneira coerente com seus valores, crenças e personalidade. Não tenta moldar sua equipe a um estereótipo, mas respeita a individualidade de cada colaborador. Em outras palavras, a liderança autêntica é uma estratégia onde o líder busca gerir sua equipe com autenticidade, transparência e integridade.



IBFC/Prefeitura de Cuiabá - MT/2023 A liderança constitui um dos fenômenos mais complexos que permeiam os estudos organizacionais. Na literatura, pode-se encontrar diferentes estilos de liderança. A liderança \_\_\_\_\_ é caracterizada por manutenção de um forte controle sobre o grupo de trabalho, a comunicação se dá de cima para baixo e a tomada de decisão não envolve os demais membros do grupo. Assinale a alternativa que preencha corretamente a lacuna.

- A autoritária
- B democrática
- C tipo Laissez-faire
- D permissiva

#### Comentários

A liderança autocrática foca no controle total pelo líder, com pouca ou nenhuma participação grupal (que é o oposto da democrática e liberal). Ocorre que, às vezes, os liderados são motivados pelo medo, ameaças e punições e essa é uma das grandes críticas.

Alternativa: A.

CEBRASPE – STJ - Com referência à gestão de pessoas, julgue o item que se segue. Os estilos de liderança podem ser classificados em duas dimensões: orientação para relacionamentos, que engloba os estilos dominante, diretivo e autocrático; e orientação para tarefas, com a classificação em estilos participativo, estimulador e apoiador.

#### Comentário

De acordo com a teoria bidimensional, dos estudos da Universidade de Michigan, os orientados às tarefas são os líderes autocráticos, diretivos ou dominantes. Já os orientados às pessoas/relacionamentos são os participativos, estimuladores e apoiadores. Ou seja, os estilos estão trocados.

Alternativa: E.

CEBRASPE – ICMBIO - Acerca da gestão de pessoas nas organizações, julgue os itens a seguir. Mostrar respeito e consideração pelo bem-estar e necessidades dos liderados, atuar com cordialidade para construir um clima amistoso são características de um líder que demonstra comportamento de apoio, conforme a teoria caminho-objetivo.

#### Comentários

A Teoria do Caminho-Meta/Caminho-Objetivo/Passos Gradativos de House divide a liderança em 4 (quatro) tipos:

1 - Líder diretivo: deve dar direção aos trabalhos, com uma comunicação objetiva e estruturação das tarefas a serem realizadas.



- 2 - Líder apoiador: desenvolve um ambiente agradável de se trabalhar, apoiando os subordinados e preocupando-se com suas necessidades.
  - 3 - Líder participativo: incentiva a participação dos subordinados na tomada de decisões, consultando-os sempre que possível.
  - 4 - Líder orientado para resultados: fixa metas, controla resultados e visa o alcance de altos padrões de desempenho, buscando sempre pela excelência. Seu comportamento é de confiança nos subordinados, ajudando-os para melhorar o desempenho através da melhoria contínua.
- Alternativa: Certa.

## 1.8 - Resolução de Conflitos

Os conflitos são **importantes para o desenvolvimento humano** e, em qualquer ambiente em que estivermos inseridos, sempre haverá conflito. No contexto do trabalho, no ambiente organizacional, também encontramos situações conflituosas. Para lidar com essas situações é necessário estabelecer estratégias.

### TIPOS DE CONFLITO:

- conflitos latentes (não declarados),
- conflitos percebidos (reconhecidos, mas ainda não manifestos),
- conflitos sentidos (suscitam reações emotivas e conscientes)
- conflitos manifestos (declarados, percebidos e influentes no ambiente).



### ÁREAS DE CONFLITO:

Os **conflitos sociais** são, geralmente, motivados por direitos não atendidos, luta pelo poder, diferenças ideológicas, mudança de valores, choque de gerações, necessidades individuais e coletivas não atendidas, diferenças culturais, entre outros fatores.

Os **conflitos interpessoais**, por sua vez, podem ter como causas as diferenças de idade, valores, crenças, orientações ideológicas e interesses individuais.

### ORDENS DE CONFLITO

- **Hierárquicos**: quando envolvem tensões no nível gerencial ou mais precisamente na relação com as autoridades dentro da organização. Esse tipo de conflito pode ser decorrente, inclusive, da falta de legitimidade ou não reconhecimento do corpo dirigente.
- **Pessoais**: quando envolvem tensões entre os indivíduos, geralmente causadas por disputas, luta por poder e prestígio ou discordâncias de concepção e procedimentos no processo de trabalho.

Neste tópico, vamos bem direto ao ponto, pois são poucas as questões que pedem o tema e, quando fazem, querem saber sobre os ESTILOS DE RESOLUÇÃO DE CONFLITOS.

*Saiba que "Assertividade" representa o nível em que a pessoa tenta satisfazer seus próprios interesses e "Cooperação" representa o nível em que o indivíduo tenta satisfazer os interesses das outras pessoas envolvidas.*

ASSERTIVO

COMPETIÇÃO

COLABORAÇÃO



**ESTILO COMPETITIVO:** é um modo orientado pelo PODER e AUTORIDADE. Usa a assertividade para impor os seus próprios interesses, usados, principalmente, em situações prioritárias que demandam resposta rápida e decisiva. O foco é ganhar, pois não há solução que beneficie ambas as partes. Costuma ser útil em situações emergenciais, mas habitualmente causa muita insatisfação pois não há espaço para manifestação de ideias visando equilibrar interesses.

**ESTILO COLABORAÇÃO:** mistura um modo que é assertivo mas, ao mesmo tempo, cooperativo. Existe a inclusão do outro na busca de soluções convergentes para ambos, mesmo em interesses que parecem totalmente incompatíveis e requer um compromisso mútuo. Útil quando se necessita superar impasses em que nenhuma das partes pode ceder pontos importantes.

**ESTILO CONCILIAÇÃO:** visa o “meio termo”, ou seja, uma solução aceitável, ainda que não atenda totalmente o interesse de ambas as partes. Geralmente utiliza-se este modo para uma solução temporária para problemas complexos ou com pressão de solução rápida. Não exploram o problema com profundidade como na cooperação.

**ESTILO EVASÃO:** não tem nada de assertiva, nem cooperativa. O foco é evitar o conflito, em satisfazer as preocupações das partes. Sua utilidade é para problemas que não merecem desprendimento de energia ou importância.

**ESTILO CONCESSÃO:** é cooperativa e não (nadinha!) assertiva. Há o sacrifício dos próprios interesses para focar no dos outros. Útil quando se nota que a solução pessoal não atende ao problema e abre espaço para outras melhores.



(FCC/ALESE/2018) Um gestor de enfermagem, no processo de negociação e solução de conflito na sua equipe, adota o estilo denominado colaborativo, que é indicado quando:

A a situação exige ações decisivas e rápidas, a exemplo das emergências, ou quando há um índice considerável de rejeição de propostas e interesses das pessoas envolvidas.

B é muito importante encontrar soluções nas quais os dois lados tenham seus interesses preservados, requerendo um compromisso mútuo.

C o interesse da outra parte do conflito é muito mais importante, ou quando se pretende obter um crédito para negociação futura.

D tende a ser mais apropriado para uma questão mais trivial, ou quando o benefício de não enfrentar um conflito prevalece sobre o enfrentamento naquele momento.

E os objetivos têm importância relativa, que não justifiquem confronto, ou quando as pressões de tempo não se fazem presentes e permitem aguardar situação oportuna de negociação.

#### Comentários

Lembra como ele é? Mistura um modo que é assertivo mas, ao mesmo tempo, cooperativo. Existe a inclusão do outro na busca de soluções convergentes para ambos, mesmo em interesses que parecem totalmente incompatíveis e requer um compromisso mútuo [termo chave]. Por isso, alternativa B.



## 1.9 - Anotações em Enfermagem

Trata-se do registro de informações realizado pela equipe de enfermagem (enfermeiro, técnico e auxiliar de enfermagem), relativas ao paciente/cliente, família e comunidade. As anotações são organizadas de forma a reproduzir os fatos na ordem em que eles ocorreram (**cronológica**), incluindo todos os cuidados realizados e fatos observados.

*A anotação de enfermagem pode ser feita de forma descritiva (textual), gráfica (por exemplo, sinais vitais) ou sinal gráfico (checar ou circular).*

Para uma assistência de qualidade, o profissional de saúde precisa de acesso a informações corretas, organizadas, seguras, completas e disponíveis, com o objetivo de:

- atender às Legislações vigentes;
- garantir a continuidade da assistência;
- prezar pela segurança do paciente;
- assegurar a segurança dos profissionais;
- subsidiar o ensino e a pesquisa;
- permitir auditorias.

*Temos a Resolução COFEN 514/2016 que aprova o Guia de Recomendações para registros de enfermagem no prontuário do paciente e trechos deste documento, estão trazidos abaixo.*



**ACORDE!**

A anotação de enfermagem é **fundamental para o desenvolvimento do Processo de Enfermagem (PE)**, pois é fonte de informações essenciais para assegurar a continuidade da assistência, contribuindo para a identificação das alterações do estado e das condições do paciente, favorecendo o reconhecimento de novos problemas, a avaliação dos cuidados prescritos e, por fim, possibilitando a comparação das respostas do paciente aos cuidados prestados.

Regras importantes para a elaboração das anotações de enfermagem:

1. Devem ser legíveis, completas, claras, concisas, objetivas, pontuais e cronológicas;
2. Devem ser precedidas de data e hora, contendo o carimbo e a rubrica do profissional;
3. Em caso de contextos em que haja o Atendente de Enfermagem (AT), a anotação do número de autorização é feita com a sigla AUT seguida da sigla da Unidade de Federação onde está sediado o Conselho Regional e do número de autorização, separadas as siglas por barra e o número por hífen (Resolução COFEN, 545/2017);
4. Não conter rasuras, entrelinhas, linhas em branco ou espaços, ou seja, deve ser sequencial;
5. Não é permitido escrever a lápis ou utilizar corretivo líquido;
6. Deve conter observações efetuadas, cuidados prestados, sejam eles os já padronizados como rotina ou cuidados individualizados;
7. Devem ser registradas imediatamente após o cuidado prestado, orientação fornecida ou informação obtida junto ao paciente/cliente e/ ou familiar/acompanhante;
8. Devem priorizar a descrição de características, como tamanho mensurado (cm, mm, etc.), quantidade (ml, l, etc.), coloração e forma;
9. Não conter termos que deem conotação de valor (bem, mal, muito, pouco, etc.);



10. Conter apenas abreviaturas padronizadas pela instituição;
11. Devem ser referentes aos dados simples, que não requeiram maior aprofundamento científico.
12. Anotar as condições gerais do paciente/cliente: consciência; humor e atitude; higiene pessoal; estado nutricional; coloração da pele; dispositivos em uso (ex.: cateteres e como se encontram suas inserções e fixações; curativos e seu aspecto visível externamente); queixas do paciente/cliente (tudo o que ele refere, dados informados pela família ou responsável);

*E, falando em anotação, já me fez lembrar do CARIMBO, pois o CÓDIGO DE ÉTICA traz que pode ser opcional, NO ENTANTO, existe uma RESOLUÇÃO do COFEN, posterior, que obriga o uso e você não pode deixar de considerá-la.*

### RESOLUÇÃO COFEN Nº 0545/2017

Art. 1º Ficam adotadas as normas contidas nesta Resolução para a **anotação e o uso do número de inscrição, ou autorização**, nos Conselhos Regionais, pelos integrantes das várias categorias compreendidas nos serviços de Enfermagem.



Art. 2º A anotação do número de inscrição dos profissionais de Enfermagem é feita com a:

1. sigla do Coren,
2. acompanhada da sigla da Unidade da Federação onde está sediado o Conselho Regional,
3. seguida do número de inscrição,

[separados todos os elementos por hífen.]

#### EXEMPLO:

[nome do profissional]

COREN-ESTADO-0000-CAT. PROFISSIONAL

§ 1º Os dados contidos no artigo segundo deverão constar do carimbo do profissional, pessoal e intransferível;

§ 2º Em ambos os casos descritos no parágrafo anterior, o profissional deverá apor sua assinatura sobre os dados descritos ou rubrica.

Art. 3º As categorias profissionais de enfermagem deverão ser indicadas pelas seguintes **SIGLAS**:

- a) ENF, para Enfermeiro;
- b) OBST, para Obstetiz.
- c) TE, para Técnico de Enfermagem;
- d) AE, para Auxiliar de Enfermagem, e
- e) PAR, para Parteira.

[...]

Art. 5º É **obrigatório o uso do carimbo**, pelo profissional de Enfermagem nos seguintes casos:



I – em recibos relativos a percepção de honorários, vencimentos e salários decorrentes do exercício profissional;

II – em requerimentos ou quaisquer petições dirigidas às autoridades da Autarquia e às autoridades em geral, em função do exercício de atividades profissionais; e,

III – em todo documento firmado, quando do exercício profissional, em cumprimento ao Código de Ética dos Profissionais de Enfermagem.

---

E, por fim, não se pode confundir a anotação de enfermagem, com a **EVOLUÇÃO DE ENFERMAGEM**.

A Evolução de Enfermagem é uma **ATRIBUIÇÃO PRIVATIVA DO ENFERMEIRO**, além de se constituir em um dever, de acordo com o Código de Ética e demais legislações pertinentes.

Para ser considerado um documento legal é necessário:

- Constar, obrigatoriamente, data, hora, tempo de internação, diagnóstico de enfermagem, assinatura e número do Coren;
- Discriminar, sequencialmente, o estado geral, considerando: neurológico, respiratório, circulatório, digestivo, nutricional, locomotor e geniturinário;
- Procedimentos invasivos, considerando: intubações orotraqueais, traqueostomias, sondagens nasogástrica e enterais, cateterizações venosas, drenos, cateteres;
- Cuidados prestados aos pacientes, considerando: higienizações, aspirações, curativos, troca de drenos, cateteres e sondas, mudanças de decúbito, apoio psicológico e outros;
- Descrição das eliminações considerando: secreções traqueais, orais e de lesões, débitos gástricos de drenos, de ostomias, fezes e diurese, quanto ao tipo, consistência, odor e coloração;
- Utilizar-se de linguagem clara, concisa e exata, com ausência de códigos pessoais e abreviaturas desconhecidas.

A Evolução deve ser realizada referindo-se às últimas 24 horas, baseando-se nas respostas diante das intervenções preestabelecidas por meio da prescrição de enfermagem, bem como quanto aos protocolos em que o paciente está inserido, mantido ou sendo excluído;

Deve ser refeita, em parte ou totalmente na vigência de alteração no estado do paciente, devendo indicar o horário de sua alteração, bem como apresentar um resumo sucinto dos resultados dos cuidados prescritos.



(FEPSE/Prefeitura de Balneário Camboriú - SC/2023) A Anotação de Enfermagem é uma das formas de registro da equipe de Enfermagem e fornece subsídio aos enfermeiros e outros profissionais no planejamento das intervenções e condutas, assim como para a análise reflexiva dos cuidados prestados e respectivas respostas do paciente. Assinale a alternativa correta em relação ao tema.

A As anotações de enfermagem são registros internos e não são consideradas para os processos de avaliação e auditoria.

B Os registros a serem realizados devem conter informações dos cuidados prestados apenas oriundos das prescrições de enfermagem.



C Orienta-se que sejam deixados espaços em branco ou que se pulem linhas entre os registros para que as anotações fiquem mais claras e de fácil leitura.

D As anotações de enfermagem devem ser claras e legíveis, pois os registros de qualidade evitam glosas e custos desnecessários com despesas jurídicas e financeiras.

E A data e hora nas anotações de enfermagem não são necessárias uma vez que a análise do prontuário em processos de auditoria deve levar em consideração puramente a prescrição médica.

### Comentários

**A Errada.** O registro tem funções múltiplas, tal como comunicação da equipe de saúde, respaldo profissional, auditoria, dentre outras.

**B Errada.** Os dados devem ser completos e, além do cumprimento da prescrição, devem incluir o estado do paciente, todo e qualquer procedimento realizado, queixas, etc.

**C Errada.** As informações devem ser contínuas, sem espaços, o que evita fraudes e mantém a validade jurídica.

**D Certa.** Justificativa perfeita para uma anotação de qualidade.

**D Errada.** A anotação / evolução deve ser iniciada pela data e hora (exceto de a inserção de tais dados forem fixos no prontuário).

## 1.10 - Qualidade e acreditação

A **QUALIDADE** é o conjunto de características que atendem as necessidades reais e potenciais (implícitas e explícitas) expectativas dos clientes (internos e externos), é definida de forma individual, personalizada, dentro dos padrões de quem a define e é uma opção racional de quem reconhece no cliente o comando.

A qualidade tem que ser **ENTENDIDA** por todos na empresa e tem que ser **PERCEBIDA** pelo cliente.

Atualmente, o conceito de qualidade envolve:



- **ESTRUTURA** - recursos físicos, humanos, materiais e financeiros necessários para a assistência médica. Inclui financiamento e disponibilidade de mão-de-obra qualificada.
- **PROCESSO** - atividades envolvendo profissionais de saúde e pacientes, com base em padrões aceitos. A análise pode ser sob o ponto de vista técnico e/ou administrativo.
- **RESULTADO** - produto final da assistência prestada, considerando saúde, satisfação de padrões e de expectativas.

Considerado o **"PAI DA QUALIDADE"**, no setor da Saúde, o médico libanês Avedis **Donabedian** abordou o surgimento de **7 PILARES DA QUALIDADE**, visando a melhora do paciente, a visibilidade das instituições perante a sociedade e a reflexão sobre as práticas do setor e melhorar sua prestação de serviços. São eles:



**EFICIÊNCIA:** produzir mais com o menor recurso possível, ser produtivo, com baixo desperdício. É a medida do custo com o qual uma dada melhoria na saúde é alcançada. Se duas estratégias de cuidado são igualmente eficazes e efetivas, a mais eficiente é a de menor custo.

**EFICÁCIA:** atingir o objetivo / foco no resultado, sem levar em consideração os custos. Capacidade de a arte e a ciência da medicina produzirem melhorias na saúde e no bem-estar. Significa o melhor que se pode fazer nas condições mais favoráveis, dado o estado do paciente e mantidas constantes as demais circunstâncias.

**EFETIVIDADE:** É o resultado concreto / impacto. Trata-se da melhoria na saúde, alcançada ou alcançável nas condições usuais da prática cotidiana. Ao definir e avaliar a qualidade, a efetividade pode ser mais precisamente especificada como sendo o grau em que o cuidado, cuja qualidade está sendo avaliada, alça-se ao nível de melhoria da saúde que os estudos de eficácia têm estabelecido como alcançáveis. Evita a subutilização e sobreutilização!

**OTIMIZAÇÃO:** torna-se relevante à medida que os efeitos do cuidado da saúde não são avaliados em forma absoluta, mas relativamente aos custos. Mas atenção! Para não confundir com a eficiência, grave que, aqui, é CUSTO X BENEFÍCIO! Numa curva ideal, o processo de adicionar benefícios pode ser tão desproporcional aos custos acrescidos, que tais "adições" úteis perdem a razão de ser.

**ACEITABILIDADE:** sinônimo de adaptação do cuidado aos desejos, expectativas e valores dos pacientes e de suas famílias. Depende da efetividade, eficiência e otimização, além da acessibilidade do cuidado, das características da relação médico-paciente e das amenidades do cuidado.

**LEGITIMIDADE:** aceitabilidade do cuidado da forma em que é visto pela comunidade ou sociedade em geral.

**EQUIDADE:** princípio pelo qual se determina o que é justo ou razoável na distribuição do cuidado e de seus benefícios entre os membros de uma população. A equidade é parte daquilo que torna o cuidado aceitável para os indivíduos e legítimo para a sociedade.

Dando sequência, para avaliar a qualidade do serviço de saúde em unidades hospitalares, a Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS) mede o padrão de assistência prestada à população por meio do desempenho de três indicadores de qualidade:

#### → Segurança do Paciente

De acordo com o Artigo 6º da RDC nº 36/2013, esse indicador exige que os hospitais, por meio do Núcleo de Segurança do Paciente adotem os seguintes princípios e diretrizes:



*I – A melhoria contínua dos processos de cuidado e do uso de tecnologias da saúde;*

*II – A disseminação sistemática da cultura de segurança;*

*III – A articulação e a integração dos processos de gestão de risco;*

*IV- A garantia das boas práticas de funcionamento do serviço de saúde;*

Ainda, quero ressaltar que muitas questões de prova enfatizam o quanto a FALTA DE COMUNICAÇÃO da equipe, verbal e escrita, afetam a segurança do paciente! Sendo mais detalhista: comprometimento da liderança, transparência, comunicação aberta e respeitosa, aprender com os erros e melhores práticas, e um balanço criterioso entre uma política de não



culpabilização e responsabilização são componentes indispensáveis de uma cultura de segurança.

### → Índice de readmissão hospitalar

Quando menor é a reincidência de internação, melhor é o atendimento oferecido pelo hospital.

É um parâmetro fundamental de qualidade, pois mostra que o hospital investe em melhorias e gerencia de forma eficaz todos os aspectos relacionados com o quadro clínico e cuida de modo efetivo da saúde do paciente durante a internação para que ele se recupere e sinta-se bem após a alta, evitando o retorno ao hospital.

### → Acreditação

É um método de avaliação e certificação que busca, por meio de padrões e requisitos previamente definidos, promover a qualidade e a segurança da assistência no setor de saúde. Para ser acreditada, a organização precisa comprovadamente atender aos padrões definidos, reconhecidos internacionalmente.

Acerca da ACREDITAÇÃO, preste MUITA ATENÇÃO NAS PALAVRAS DESTACADAS, pois são muito cobradas!



A Acreditação é um método de avaliação e certificação que busca, por meio de padrões e requisitos previamente definidos, promover a qualidade e a segurança da assistência no setor de saúde. Para ser acreditada, a organização precisa comprovadamente atender aos padrões definidos pela ONA, reconhecidos internacionalmente.

Realizado de forma VOLUNTÁRIA e RESERVADA, o método de avaliação para Acreditação NÃO TEM CARÁTER FISCALIZATÓRIO e constitui, essencialmente, um programa de educação continuada das organizações prestadoras de serviços de saúde, revisto periodicamente para estimular a MELHORIA CONTÍNUA.

Por não ter caráter prescritivo, a metodologia de acreditação da ONA não traz recomendações específicas sobre ferramentas, técnicas, processos ou linhas metodológicas a serem seguidas pelas organizações que se submetem à avaliação.

O avaliador é formado e desenvolvido pela ONA (Organização Nacional de Acreditação) e pela IAC (Instituições Acreditadoras Credenciadoras), composta por uma equipe multidisciplinar composta por médicos, enfermeiros, administradores hospitalares, entre outros, o que permite a avaliação global. Na Acreditação todos os setores são avaliados, inclusive os terceirizados, e a avaliação verifica os investimentos em treinamento e educação continuada.

### Histórico da Acreditação no Brasil

- 1990 Primeiros movimentos de Acreditação dos Serviços de Saúde promovidos pela Associação Paulista de Medicina;
- 1992 Lançamento do "Manual: Garantia de Qualidade – Acreditação dos Hospitais para América Latina e Caribe" na IX Conferência Nacional de Saúde publicado pela Federação Brasileira de Hospitais, Federação Latino-americana de Hospitais e OPAS;



- 1995 Programa de Garantia e Aprimoramento da Qualidade de Saúde(MS);Grupo Ministerial esboça primeiros movimentos por um Manual de Acreditação com abrangência Nacional;
- 1997 MS reúne Instituições para centralizar o processo de Acreditação numa Organização, de caráter não-governamental; porém, apoiada por órgãos do Governo e Instituições ligadas à saúde surge o Órgão Nacional de Acreditação.
- 1998 Elaboração da versão brasileira do Manual de Acreditação de Hospitais;
- 1999 Órgão Nacional de Acreditação torna-se oficial e, desde então, passa a chamar-se ORGANIZAÇÃO NACIONAL DE ACREDITAÇÃO (ONA).

E sobre a **ORGANIZAÇÃO NACIONAL DE ACREDITAÇÃO (ONA)**, tem-se que é:

- Organização não governamental
- Pessoa jurídica de direito privado sem fins lucrativos e de interesse coletivo.
- Atuação com abrangência nacional
- Tem por objetivo geral promover a implementação de um **PROCESSO PERMANENTE** de avaliação e de certificação da qualidade dos serviços de saúde, permite o aprimoramento contínuo da atenção garante a qualidade na assistência aos cidadãos brasileiros.

O MS em abril de 2001 definiu, por meio de convênio, que a ONA é o organismo competente para desenvolver o processo de Acreditação Hospitalar, conforme as etapas:

<u>1a etapa: Diagnóstico Organizacional (opcional):</u> <ul style="list-style-type: none"><li>● Avaliação e visita</li><li>● Relatório e recomendações preliminares</li></ul>	<u>2a etapa: Certificação (após até 90 dias):</u> <ul style="list-style-type: none"><li>● Nova avaliação e visita</li><li>● Relatório final</li></ul>
---	---

Essa atividade é desempenhada pela equipe de avaliadores das Instituições Acreditoras Credenciadas. Cada equipe de avaliação deverá ser formada por no mínimo:

- Um médico com prática clínica
- Um enfermeiro com prática clínica
- Um profissional com experiência em gestão

O processo de avaliação deve ser padronizado, independente da complexidade ou especialidade do hospital.

As visitas/avaliações aos setores, unidades ou serviços da organização deverão ser conduzidas sempre por, no mínimo, 2 avaliadores. Caso a organização apresente setores não incluídos na avaliação ou ausência de setores, é considerada a possibilidade de inclusão de avaliadores especialistas na equipe.

Para que o processo de avaliação seja operacionalizado dentro dos padrões da mais alta qualidade, são necessários critérios que contemham um conjunto de normas éticas, a que estão sujeitos todos os envolvidos no Processo de Acreditação. Estas normas éticas deverão ser seguidas pela Organização Nacional de Acreditação, pelas Instituições Acreditoras e pelos Avaliadores.

Para ser certificada, a instituição deve comprovar a existência de grupos de trabalho para a melhoria dos processos, integração institucional, análise crítica dos casos atendidos, melhoria da técnica, controle de problemas, minimização de riscos e de efeitos indesejáveis.



Conheça os **NÍVEIS DE ACREDITAÇÃO**:

- **NÍVEL 1** - S
- **NÍVEL 2** - S, O
- **NÍVEL 3** - S, O, PGQ



### NÍVEL 1

*A organização de saúde cumpre ou supera, em 70% ou mais, os padrões de qualidade e segurança definidos pela ONA.*

O nível 1 exige o cumprimento de requisitos básicos de qualidade no atendimento prestado ao cliente/paciente. Este deve ter recursos humanos compatíveis à sua complexidade equipe técnica qualificada e é fundamental que o responsável técnico seja habilitado na área no qual atua.

O princípio base deste nível é a **SEGURANÇA (S)**, e isso inclui:

- Habilitação dos funcionários – Nesse ponto a exigência gira em torno da formação do corpo de funcionários da instituição, é importante que esses sejam habilitados na área em que atuam dentro da instituição;
- Atendimento aos requisitos fundamentais de segurança para o cliente nas ações assistenciais e procedimentos médico-sanitários – Atenção a segurança do cliente desde a entrada até a alta;
- Estrutura básica (recursos) capaz que garanta coerência na execução das tarefas – É avaliada a estrutura de apoio às tarefas executadas.

### NÍVEL 2

*A organização precisa atender a dois critérios:*

- 1) *cumprir ou superar, em 80% ou mais, os padrões de qualidade e segurança;*
- 2) *cumprir ou superar, em 70% ou mais, os padrões ONA de gestão integrada, com processos ocorrendo de maneira fluida e plena comunicação entre as atividades.*

As exigências do nível 2 abrangem todo processo de planejamento referentes à documentação. Nesse ponto entra treinamento, práticas, auditoria interna, corpo funcional, controle, estratégias básicas para tomada de decisão clínica e gerencial.

Como princípios desse nível tem-se, além da **SEGURANÇA** já aplicada no nível 1, a **ORGANIZAÇÃO (O)**.

- Existência de normas, rotinas e procedimentos documentados, atualizados, disponíveis e aplicados;
- Evidências da introdução e utilização de uma lógica de melhoria de processos nas ações assistenciais e nos procedimentos médicos-sanitários;
- Evidências de atuação focalizada no cliente/paciente.

### NÍVEL 3

*A organização precisa atender a três critérios:*

- 1) *cumprir ou superar, em 90% ou mais, os padrões de qualidade e segurança;*



2) cumprir ou superar, em 80% ou mais, os padrões de gestão integrada;

3) cumprir ou superar, em 70% ou mais, os padrões ONA de Excelência em Gestão, demonstrando uma cultura organizacional de melhoria contínua com maturidade institucional, mas vamos explicar melhor.



ESCLARECENDO!

As políticas institucionais de melhoria contínua nos processos que sejam voltados a novas tecnologias, atualização técnico-profissional, estrutura, ações de assistenciais e procedimentos médico-hospitalares. É exigência desse nível que haja evidências claras do uso da tecnologia da informação em prol da segurança, organização e gestão da qualidade.

O nível 3, assim como o 2, abrange além da **SEGURANÇA** e **ORGANIZAÇÃO**, também o **PRINCÍPIO DA GESTÃO DA QUALIDADE (PGQ)**.

- Evidências de vários ciclos de melhoria em todas as áreas, atingindo a organização de modo global e sistêmico – Uma unificação quanto ao ciclo de melhorias buscando controle dos processos organizacionais e técnicos;
- Utilização de sistema de informação institucional consistente, baseado em taxas e indicadores,
- Utilização de sistemas de aferição da satisfação dos clientes (internos e externos) e existência de um programa institucional da qualidade e produtividade implantado, com evidências de impacto sistêmico.

Adicionalmente, tem-se que as não conformidades encontradas durante o processo de avaliação podem ser classificadas em **MAIOR** e **MENOR**.

A **MAIOR** consiste na ausência ou na incapacidade total da Organização em atender ao requisito do padrão ou à norma como um todo. Pode ser gerada por um número grande de não conformidades menores.

Já a **MENOR**, consiste na falta de cumprimento de requisitos do sistema da qualidade que o julgamento ou experiência da equipe de avaliadores indicam que provavelmente não implicará em uma quebra do sistema de qualidade.

Sobre os POSSÍVEIS RESULTADOS, poderemos ter:

- Não Acreditada
- Acreditada (Nível 1) - Certificado com validade de 2 anos
- Acreditada Plena (Níveis 1 e 2) - Certificado com validade de 2 anos
- Acreditada com Excelência (Níveis 1, 2 e 3) - Certificado com validade de 3 anos

Para finalizar, saiba as **PRINCIPAIS DIFICULDADES DO PROCESSO DE ACREDITAÇÃO**

- Desconhecimento do processo;
- Falta de envolvimento da Direção;
- Capacitação do corpo funcional;
- Custos;
- Política de investimentos;
- Estruturas físicas antigas



(QUADRIX/ Prefeitura de Alto Paraíso de Goiás - GO/2023) Desde 1995, o Ministério da Saúde vem investindo no desenvolvimento do Programa Brasileiro de Acreditação Hospitalar. No que diz respeito à acreditação hospitalar, assinale a alternativa correta.

A O avaliador é o profissional qualificado para efetuar as avaliações do processo de acreditação, tendo sido capacitado conforme as normas para capacitação definidas pela ABNT e pela Ona.

B A equipe de avaliadores deve ser composta por, no mínimo, cinco membros, ou seja, um médico, um enfermeiro, um administrador, um contabilista e um assistente social.

C A instituição acreditadora prepara o processo para a realização da visita, que sempre ocorre sem prévio aviso, a fim de apurar as irregularidades na prestadora de serviços de saúde.

D A Comissão de Ética da Organização Nacional de Acreditação é a responsável pela fiscalização do cumprimento do Código de Ética, a que estão sujeitos todos os envolvidos no processo de acreditação.

E Todas as entidades de classe deverão enviar seus representantes à prestadora de serviços de saúde, para fiscalizar irregularidades, antes da visita da instituição acreditadora.

#### Comentários

**A Errada.** O avaliador é formado e desenvolvido pela ONA (Organização Nacional de Acreditação) e pela IAC (Instituições Acreditadoras Credenciadoras) à qual se encontra vinculado.

**B Errada.** As visitas/avaliações aos setores, unidades ou serviços da organização deverão ser conduzidas sempre por, no mínimo, 2 avaliadores. Caso a organização apresente setores não incluídos na avaliação ou ausência de setores, é considerada a possibilidade de inclusão de avaliadores especialistas na equipe.

**C Errada.** A visita se dá mediante agendamento.

**D Certa.** Para que o processo de avaliação seja operacionalizado dentro dos padrões da mais alta qualidade, são necessários critérios que contenham um conjunto de normas éticas, a que estão sujeitos todos os envolvidos no Processo de Acreditação. Estas normas éticas deverão ser seguidas pela Organização Nacional de Acreditação, pelas Instituições Acreditadoras e pelos Avaliadores.

**E Errada.** Essa condição não existe no processo de acreditação.

## QUESTÕES COMENTADAS

1. FUMARC / AL-MG / 2023 - Sobre a identificação da missão, da visão e dos valores na formulação do plano estratégico de comunicação, relacione a coluna da direita com a da esquerda, numerando os parênteses:

- (1) Razão de ser de uma organização e o papel que ela exerce na sociedade.
- (2) Está relacionada com o futuro. Espelha-se no futuro para agir no presente.



(3) Convicções e princípios morais da cultura da organização que dão significado às suas normas de comportamento.

( ) VISÃO

( ) VALORES

( ) MISSÃO

A ordem numérica CORRETA, de cima para baixo, é:

A 3-2-1.

B 2-3-1.

C 3-1-2.

D 1-3-2.

### Comentários

VISÃO - Está relacionada com o futuro (como quer ser visto). Espelha-se no futuro para agir no presente.

VALORES - Convicções e princípios morais da cultura da organização que dão significado às suas normas de comportamento.

MISSÃO - Razão de ser de uma organização e o papel que ela exerce na sociedade.

A relação correta está na **alternativa B**.

## 2. FUNDEP (Gestão de Concursos) / Prefeitura de Lavras - MG / 2023

Para um melhor desempenho, as organizações precisam de equipes que atinjam bons resultados. Assim, devem formar equipes eficientes e eficazes, otimizando os talentos de seus funcionários.

Nesse sentido, é necessário, para que uma equipe seja eficiente e eficaz, **exceto**:

A Estruturar-se para a solução de problemas, com habilidades complementares e um desempenho coletivo.

B Promover a geração de uma sinergia positiva por meio do esforço coordenado e uma boa liderança.

C Organizar-se com habilidades aleatórias, para que seu desempenho seja a somatória das contribuições individuais.

D Gerar o potencial para uma organização melhorar seu desempenho e aumentar resultados sem aumentar investimentos.

### Comentários

Para esta questão, o segredo é achar algum erro bizarro. Observe que a **letra "C"** [gabarito] traz o termo habilidades aleatórias, como se uma equipe não precisasse ter habilidades técnicas, emocionais, operacionais e etc, específicas para a função e local que atua. Por esse motivo, essa seria a "pior" resposta.



3. Quadrix / Prefeitura de Alto Paraíso de Goiás - GO / 2023 - Na administração de enfermagem, os alvos quantificados a serem obtidos, dentro de um prazo determinado, em cada área de trabalho são conhecidos como:

- A programas.
- B objetivos.
- C metas.
- D planos.
- E procedimentos.

#### Comentários

Dentre tantas coisas a serem perguntadas, a banca veio com a definição que remete à “meta” (Alternativa C está certa), mas não se preocupe, que esse conteúdo também está no seu material. c

Para complementar, saiba que os programas (alternativa A) de saúde são agentes norteadores para um objetivo a ser atingido; os objetivos (alternativa B), devem ser estabelecidos considerando-se as necessidades dos pacientes e da instituição de saúde, bem como os recursos disponíveis e as expectativas da equipe de enfermagem; os planos (alternativa D) [ou planejamento] é a base para que se desenvolva um conjunto de tarefas, de maneira disciplinada e organizada, visando atingir objetivos e, por fim, os procedimentos (alternativa E) são tarefas exercidas pela equipe de enfermagem durante a prestação do atendimento.

4. FEPESE / Prefeitura de Balneário Camboriú - SC / 2023 - O prontuário é um instrumento administrativo que assegura a continuidade das informações assistenciais de maneira contínua, sendo uma condição indispensável para avaliação clínica global do paciente, possibilitando também a manutenção da qualidade assistencial. São aspectos a serem considerados na conferência dos prontuários:

A Nos casos emergenciais nos quais seja impossível a colheita de história clínica do paciente, fica facultado o registro das informações do atendimento e procedimentos realizados, tendo em vista a característica atípica do atendimento.

B A equipe responsável pela revisão dos prontuários, quando identificar falhas de preenchimento ou informações faltantes dos atendimentos e procedimentos realizados, deverá complementar a informação.

C A organização e sequência do prontuário deve ser rigorosamente a mesma em todas as instituições de saúde, cabendo ao enfermeiro ser responsável por essa organização.

D A organização do prontuário deverá garantir a qualidade das informações registradas, de modo que reflita, com exatidão, a assistência prestada incluindo a verificação do diagnóstico, período de internação, tratamentos e exames solicitados, autorizações para procedimentos e materiais específicos.

E Nos prontuários físicos é obrigatória a legibilidade da letra do profissional que atendeu o paciente, porém a identificação do profissional e o uso do carimbo é opcional devendo ser respeitado o sigilo e privacidade de quem atendeu o paciente.

#### Comentários



**A Errada.** O registro é obrigatório em todos os atendimentos. Lembra da sua finalidade? Atender às Legislações vigentes, garantir a continuidade da assistência, prezar pela segurança do paciente, assegurar a segurança dos profissionais, subsidiar o ensino e a pesquisa e, ainda, permitir auditorias.

**B Errada.** A equipe que revisa o prontuário jamais poderá completar informação alguma. Deve-se, minimamente, notificar para que haja melhor registro da próxima vez.

**C Errada.** Cada instituição tem liberdade para esta organização e não é atribuição específica do enfermeiro.

**D Certa.** A alternativa trouxe exemplos coerentes do que anotar, dentre tantos outros possíveis.

**E Errada.** Letra legível, assinatura e carimbo são necessários em todos os registros físicos.

5. CEBRASPE / PO-AL / 2023 - Com base em orientações validadas pelo Ministério da Saúde sobre a organização do processo de trabalho e os procedimentos técnicos de saúde e de enfermagem, julgue o seguinte item.

Todo profissional de enfermagem deve incumbir-se de anotar no prontuário do paciente as atividades de assistência de enfermagem realizadas.

( ) Certa ( ) Errada

#### Comentários

Cada profissional deve fazer seu próprio registro e, jamais, registrar atividade realizada por outro profissional, no entanto, todo profissional de enfermagem (enfermeiro, técnico de enfermagem e auxiliar de enfermagem) deve registrar as atividades de enfermagem realizadas, seja no prontuário físico ou eletrônico, por isso, **alternativa certa**.

6. FUMARC/AL-MG/2023 - Para Chiavenato e Sapiro (2020), "a estratégia sempre será uma escolha de um curso de ação para uma posição diferente no futuro que poderá oferecer ganhos e vantagens em relação à situação presente" e possui três níveis distintos. Sobre este tema, é **INCORRETO** afirmar:

A Planejamento Estratégico: abrange toda a organização, sendo projetado em longo prazo.

B Planejamento Operacional: abrange atividades específicas ou tarefas, sendo projetado a curto prazo para imediato.

C Planejamento Operacional: abrange cada departamento ou área específica da organização Sua projeção é a médio prazo.

D Planejamento Tático: abrange cada departamento ou área específica da organização. Sua projeção é a médio prazo.

#### Comentários

Sobre os prazos:

Planejamento Estratégico: LONGO prazo.

Planejamento Tático: MÉDIO prazo.



Planejamento OPERACIONAL: CURTO prazo.

Por isso, como pede a incorreta, marque a **alternativa C**, pois ela associa o planejamento operacional com médio prazo, ao invés de curto.

7. FUNDATEC / Prefeitura de Giruá - RS / 2022 - Sobre a gestão de pessoas em Enfermagem, é correto afirmar que:

A Envolve apenas o recrutamento e a seleção de colaboradores, tendo nesse aspecto em específico grande protagonismo da enfermagem.

B Nas organizações de saúde, o enfermeiro tem grande influência na modelagem do trabalho e no estabelecimento dos componentes de remuneração e benefícios.

C Não diz respeito a atividades relacionadas à qualidade de vida e à segurança da equipe, pois isso não é uma atribuição do enfermeiro.

D Conceitualmente, diz respeito a um conjunto amplo de atividades; contudo, a presença de maior ou menor número dessas atividades varia de uma organização para a outra.

E Cabe ao enfermeiro no âmbito administrativo somente realizar avaliação de desempenho funcional.

#### Comentários

**A Errada.** Alternativa enxuta demais que desconsidera, por exemplo, a educação continuada, gestão de materiais, dimensionamento e etc.

**B Errada.** Em geral, a questão remuneratória não está no poder decisório do enfermeiro, mas da administração da instituição.

**C Errada.** Gestão é um tema amplo demais. Pode incluir os termos citados, tendo o enfermeiro como participante das atividades (não privativas) e que, no seu curso, virá, quando necessário em aula própria.

**D Certa.** Resposta genérica, mas que resume bem o contexto da gestão.

**E Errada.**

8. CONSULPLAN / MPE-PA / 2022 - A liderança caracteriza-se como uma competência necessária ao exercício profissional do enfermeiro. Quanto à liderança em enfermagem, assinale a afirmativa **INCORRETA**.

A A liderança deve ser centralizada no enfermeiro.

B Pode ser definida como a capacidade de influenciar um grupo.

C A ausência de liderança pode refletir na assistência, segurança e recuperação do paciente.

D Pode ser identificada na sua estrutura formal e também nos grupos informais de trabalho.

#### Comentários



Quando se diz que “DEVE” ser centralizada no enfermeiro”, tende à compreensão de que ela já seria autocrática e, por não ter mais nada no enunciado para se optar por este estilo a outro possível, fica a “pior” resposta dentre as demais possíveis. Por isso, marque a **alternativa A**.

9. SELECON / Prefeitura de Pontes e Lacerda - MT / 2022 - Segundo Avedis Donabedian, um importante nome da área médica, a qualidade em saúde é um tipo de atenção que maximiza o bem-estar do paciente para alcançar o resultado esperado. Para o pesquisador, a qualidade envolve a seguinte tríade:

- A resultados, tarefas e diagrama direcionador
- B arquitetura, diretrizes e complacência
- C estrutura, resiliência e resultado
- D estrutura, processo e resultado

#### Comentários

Atualmente, o conceito de qualidade envolve:

- **ESTRUTURA** - recursos físicos, humanos, materiais e financeiros necessários para a assistência médica. Inclui financiamento e disponibilidade de mão-de-obra qualificada.
- **PROCESSO** - atividades envolvendo profissionais de saúde e pacientes, com base em padrões aceitos. A análise pode ser sob o ponto de vista técnico e/ou administrativo.
- **RESULTADO** - produto final da assistência prestada, considerando saúde, satisfação de padrões e de expectativas.

Por isso, **alternativa D**.

10. UFMT / Prefeitura de Nobres - MT / 2022 - O processo de gerenciamento envolve quatro funções:

- A Organizar, planejar, controlar e liderar.
- B Gerenciar, delegar, controlar e avaliar.
- C Planejar, liderar, observar e analisar.
- D Organizar, avaliar, delegar e analisar.

#### Comentários

Planejamento, organização, direção (ou liderança) e controle são bases das funções administrativas, por isso, **alternativa A**. Vou replicar o quadro que vimos no início da aula para ir além:

PLANEJAMENTO	ORGANIZAÇÃO
Estabelecer objetivos e missão	Desenhar os cargos e tarefas específicas
Examinar as alternativas	Criar estrutura organizacional
Determinar as necessidades de recursos	Definir posições de staff
Criar estratégias para o alcance dos resultados	Coordenar às atividades de trabalho
	Estabelecer políticas e prioridades



	Definir a alocação de recursos
<b>CONTROLE</b> Medir o desempenho Estabelecer comparação do desempenho com os padrões estabelecidos Tomar as ações necessárias para melhoria do desempenho.	<b>DIREÇÃO (LIDERANÇA)</b> Conduzir e motivar os empregados na realização das metas organizacionais Estabelecer comunicação com os trabalhadores Apresentar solução dos conflitos Gerenciar mudanças

11. OBJETIVA/Prefeitura de Dezesseis de Novembro - RS /2022 - De acordo com MARQUIS e HUSTON, em relação aos requisitos para liderança e administração de sucesso, analisar a sentença abaixo: Os tomadores de decisão bem-sucedidos têm autopercepção, coragem, sensibilidade, energia e criatividade (1ª parte). A prática de enfermagem baseada em evidências integra as melhores evidências disponíveis, o conhecimento especializado de enfermagem, além de valores e preferências de pessoas, famílias e comunidades atendidas (2ª parte).

A sentença está:

- A Totalmente correta.
- B Correta somente em sua 1ª parte.
- C Correta somente em sua 2ª parte.
- D Totalmente incorreta.

#### Comentários

Veja que a questão não cobra nada muito específico, no entanto, não tem um erro para correção. Ela considera que para a tomada de decisão, tais habilidades devem ser consideradas, bem como que a enfermagem deve se basear nas evidências científicas para a excelência, logo, está correta.

12. IBADE/INOVA CAPIXABA/2022 - Considerando os tipos de liderança e o cotidiano do enfermeiro no centro cirúrgico, marque a alternativa que conceitua de forma **INCORRETA** um dos estilos mais comumente discutidos.

- A Liderança autocrática autoritária: estilo que possibilita a determinação de todo procedimento pelo líder.
- B Liderança democrática: as decisões são tomadas após discussões e as tarefas são planejadas após proposição do líder e discussão pelo grupo.
- C Liderança coaching: o líder é capaz de adaptar seu estilo de comportamento às necessidades dos liderados e à situação.
- D Liderança transformacional e liderança transacional: ambas são carismáticas, porém a maior diferença entre elas reside no fato de que, enquanto o líder carismático seduz para que sua visão seja implantada e seguida, o líder transformacional estimula seus seguidores para a crítica das situações presentes e da visão dele em relação ao futuro da organização.
- E Liderança carismática: fundamenta-se na suposição de que o carisma é um fenômeno atributivo, em que os seguidores atribuem certas qualidades a um líder.



## Comentários

Questão menos comum, mas é recente, então, vamos treinar. Como está pedindo a errada, note que na "C" está misturado o termo "coaching", com as características da liderança situacional. Lembre-se que a liderança coaching tem o perfil de ajudar pessoas a identificar objetivos e desenvolver um plano de ação para atingi-los em forma de resultados duradouros. Por isso, a alternativa C. Todas as outras, você deve reler para aperfeiçoar.

13. OBJETIVA / Prefeitura de Nova Hartz - RS / 2022 - Em conformidade com KNODEL, é a capacidade para visionar e orientar os indivíduos e os grupos em direção a uma determinada visão, mantendo um trabalho de equipe que promova o grupo, o comprometimento e a eficácia. Tal definição se refere à(ao):

- A Liderança.
- B Administração.
- C Empatia.
- D Sinergismo.

## Comentários

Trata-se da definição de LIDERANÇA. Trata-se de uma habilidade, inata ou adquirida, de inspirar os outros, influenciando as ações, decisões e comportamentos de maneira positiva. Por isso, alternativa A.

14. CONSULPLAN / MPE-PA / 2022 - A teoria administrativa de Max Weber, conhecida como Teoria Burocrática, visa à eficiência organizacional como objetivo básico, através do detalhamento antecipado de como as tarefas deverão ser realizadas, devendo ser impessoal e formal. Tem como característica a divisão do trabalho baseada na especialização funcional, sendo relacionada com a enfermagem na medida da divisão técnica do trabalho, ou seja, cada membro da equipe de enfermagem possui funções determinadas. São características também desta teoria a hierarquia e a autoridade definidas, ou seja, as chefias assumem um papel administrativo voltado para os interesses da instituição. Tal teoria tem como destaque o sistema de regras e regulamentos que descrevem direitos e deveres dos ocupantes dos cargos, instituídos pelo código de ética; o sistema de procedimentos e rotinas, pois cada unidade de saúde possui uma rotina que deve ser seguida; a promoção e a seleção baseadas na competência técnica; dentre outros. Em relação à ênfase, podemos afirmar que tal teoria está centrada em:

- A Pessoas.
- B Estrutura.
- C Ambiente.
- D Tecnologia e ambiente.

## Comentários

Relembre a Teoria Administrativa de Max Weber:

- divisão do trabalho baseada na especialização funcional;
- hierarquia e autoridade definidas;



- sistema de regras e regulamentos que descrevem direitos e deveres dos ocupantes dos cargos;
- sistema de procedimentos e rotinas;
- impessoalidade nas relações interpessoais,
- promoção e seleção baseadas na competência técnica, dentre outros.

Alternativa: B

15. Unesc / Prefeitura de Maracajá - SC / 2022 - Com base nas teorias administrativas e enfermagem, assinale a alternativa CORRETA que corresponde a uma teoria que sua influência para a enfermagem atual reside na existência de locais que utilizam a divisão de tarefas na realização do cuidado em detrimento ao atendimento integral. Em ambos as situações o enfermeiro tem papel norteador, ou seja, de direcionar sua equipe o mais complacentemente possível focando em quaisquer uns dos casos de prestação de cuidado (parcial ou integral) para o resultado do trabalho como um todo e não apenas na atividade desenvolvida naquele momento pelo profissional.

- A Teoria Clássica.
- B Teoria Científica.
- C Teoria Burocrática.
- D Teoria das Relações Humanas.

Comentários

A Teoria Científica tem justamente a característica do enunciado. Foi a que mais influenciou a Enfermagem em sua formação, uma vez que esta surgiu diante da criação de tarefas, uma vez que o Enfermeiro era o responsável por toda a delegação. Ex. adoção de técnicas e procedimentos, escalas diárias de divisão de atividades/fase mecanicista da administração; assistência de enfermagem é fragmentada em atividades e etc.

Alternativa: B.

16. FUVEST / USP / 2022 - Dentre as regras importantes para elaboração das anotações de enfermagem está a que se refere às anotações realizadas imediatamente após a prestação do cuidado. Em relação ao acesso venoso periférico, deve-se considerar nas anotações de enfermagem:

- A Data e hora; tipo e local de inserção; aspecto e volume de drenagem, se houver; troca e motivo da troca, se houver; material para curativo; intercorrências e providências adotadas; nome, função e número COREN.
- B Data e hora; condição do paciente quanto à alimentação; local da punção e desconforto decorrente; valor obtido na escala de dor; intercorrências e providências adotadas; nome, função e número COREN.
- C Data e hora; existência de infecção prévia ou em decurso de lesão de pele; posição e medidas de proteção adotadas; intercorrências e providências adotadas; nome, função e número COREN.
- D Data e hora; motivo (se inicial ou troca), local, número de punções; tipo e calibre do cateter; salinização/heparinização; intercorrências e providências adotadas; nome, função e número COREN.



## Comentários

Vamos analisar com lógica e cuidado: o foco é uma anotação de punção venosa. Neste caso, lembre-se de iniciar com Data e hora; mo, se é uma primeira punção, ou troca, ou seja, o motivo, bem como o local do acesso, se foi uma ou mais punções, o tipo do cateter, o calibre, se houve salinização/heparinização, ainda, se houve intercorrências e providências adotadas e finalizar com nome, função e número COREN.

**A Errada**, pois fala de drenagem.

**B Errada**, pois fala de alimentação.

**C Errada**, pois fala de lesão de pele e infecção local.

**D Certa**, conforme considerações do início da resposta.

17. FAURGS / SES-RS / 2022 - Uma das estratégias empregadas para criar sistemas mais seguros no cuidado em saúde nas organizações consiste em

A intensificar a comunicação.

B evitar ações repetitivas.

C ignorar erros anteriores.

D evitar a padronização.

E limitar as informações.

## Comentários

Comprometimento da liderança, transparência, comunicação aberta e respeitosa, aprender com os erros e melhores práticas, e um balanço criterioso entre uma política de não culpabilização e responsabilização são componentes indispensáveis de uma cultura de segurança, conforme dito na alternativa A. Todas as demais alternativas (B, C, D e E) estão antagônicas ao preconizado para a segurança do paciente.

18. CEPERJ / AL-MA / 2022 - A Resolução COFEN Nº 0514/2016 objetiva nortear os Profissionais de Enfermagem para a prática dos registros de enfermagem no prontuário do paciente, garantindo a qualidade das informações. A Anotação de Enfermagem é fundamental para o desenvolvimento da Sistematização da Assistência de Enfermagem e assegurar a continuidade da assistência. Assim, as elaborações das Anotações de Enfermagem devem:

A ser ilegíveis, completas, claras, concisas, subjetivas, pontuais e cronológicas.

B constar as respostas do paciente diante dos cuidados prescritos pelo enfermeiro, intercorrências, sinais e sintomas observados.

C ser precedidas de data e hora, sendo facultativa a assinatura e a identificação do profissional ao final de cada registro.

D conter abreviaturas e termos que deem conotação de valor (bem, mal, muito, pouco etc).

## Comentários

**A Errada**. As correções são nos termos ilegíveis e subjetivas.



**B Certa.** Certa. Claro que tem muito mais conteúdo para justificar as anotações, mas não há erro na assertiva.

**C Errada.** A assinatura e carimbo do profissional são obrigatórios.

**D Errada.** Tais termos trazem subjetividade e devem ser evitados.

19. IBADE/INOVA CAPIXAB /2022 - Sobre a evolução de enfermagem podemos afirmar que:

A é composta por dados brutos.

B é elaborada por toda equipe de enfermagem.

C é referente a um período de 48 horas.

D registra uma observação.

E é referente a um período de 24 horas.

Comentários

A primeira diferença da anotação é que a evolução conclui o dia, ou seja, se refere a um período de 24h (letra D). Por isso, não é pontual, com dados brutos, como na anotação e é, ainda, privativa do enfermeiro.

20. IBFC / SES-DF / 2022 - No Brasil, o Ministério da Saúde em 1998 instituiu o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade, dando origem à criação da Organização Nacional de Acreditação (ONA) em 1999. Considerando o processo de acreditação, analise as afirmativas.

I. Surgiu para contribuir para a avaliação da qualidade e garantir aos usuários e trabalhadores a segurança nos serviços de saúde.

II. É uma atividade compulsória, que pressupõe um alto investimento da instituição com finalidade de obtenção padrão de qualidade com referência externa.

III. Tem finalidade de fiscalização do exercício de profissionais que atuam na assistência.

IV. É um processo exclusivo para hospitais públicos e privados.

Estão corretas as afirmativas:

A I apenas

B I e II apenas

C V apenas

D I, II, III e IV

E II apenas

Comentários

I - Verdadeira

II, II e III - **Erradas.** O processo acreditação é pautado por três princípios fundamentais:

→ é voluntário, feito por escolha da organização de saúde;



- é periódico, com avaliação das organizações de saúde para certificação e durante o período de validade do certificado;
- é reservado, ou seja, as informações coletadas em cada organização de saúde no processo de avaliação não são divulgadas.
- não tem caráter punitivo nem fiscalizatório, uma vez que surgiu para contribuir para avaliação da qualidade e garantir aos usuários e trabalhadores a segurança nos serviços de saúde.

Alternativa: A.

21. IBFC / TJ-MG / 2022 - Os serviços de saúde têm buscado adaptar-se a novos cenários a incorporação de estratégias capazes de atender o usuário com maior qualidade na assistência à saúde. Neste sentido, a avaliação nos serviços de saúde vem sendo considerada como um processo de determinação da extensão, com a qual as metas e os objetivos estão sendo alcançados e, de como esse processo técnico-administrativo fornece subsídios para uma tomada de decisão. Considerando a Organização Nacional de Acreditação (ONA), o processo de Acreditação é um método de avaliação e certificação que busca, por meio de padrões e requisitos previamente definidos, promover a qualidade e a segurança da assistência no setor de saúde. A instituição que cumprir ou superar, em 80% (oitenta por cento) os critérios de qualidade e segurança, além de cumprir os superar, em 70% (setenta por cento) ou mais os padrões ONA de gestão integrada, com processos ocorrendo de maneira fluída e plena comunicação entre as atividades, é correto afirmar que recebe a certificação:

- A ONA nível 3 Acreditado com Excelência
- B ONA nível 10 Acreditado com Excelência
- C ONA nível 1 Acreditado
- D ONA nível 5 Acreditado com Excelência
- E ONA nível 2 Acreditado Pleno

Comentários

Novamente, veja o conteúdo:

**NÍVEL 1 = ACREDITADO.** A organização de saúde cumpre ou supera, em 70% ou mais, os padrões de qualidade e segurança definidos pela ONA. São avaliadas todas as áreas de atividades da instituição, incluindo aspectos estruturais e assistenciais. Certificado válido por dois anos.

**NÍVEL 2 = ACREDITADO PLENO.** A organização precisa atender a dois critérios:

- 1) cumprir ou superar, em 80% ou mais, os padrões de qualidade e segurança;
- 2) cumprir ou superar, em 70% ou mais, os padrões ONA de gestão integrada, com processos ocorrendo de maneira fluída e plena comunicação entre as atividades.

Certificado válido por dois anos.

**NÍVEL 3 = ACREDITADO COM EXCELÊNCIA.** A organização precisa atender a três critérios:

- 1) cumprir ou superar, em 90% ou mais, os padrões de qualidade e segurança;



- 2) cumprir ou superar, em 80% ou mais, os padrões de gestão integrada;
- 3) cumprir ou superar, em 70% ou mais, os padrões ONA de Excelência em Gestão, demonstrando uma cultura organizacional de melhoria contínua com maturidade institucional.

Certificado válido por três anos.

Alternativa: E.

22. IBFC / TJ-MG / 2022 - Os instrumentos administrativos constituem documentos importantes para direcionamento das atividades dos serviços de saúde. Considerando os diferentes tipos de instrumentos administrativos, o documento que explica o planejamento do trabalho repetitivo e tem como objetivo padronizar e minimizar a ocorrência de desvios na execução da atividade é denominado:

- A Instrução Normativa
- B Regimento
- C Procedimento Operacional Padrão (POP)
- D Registro de Enfermagem
- E Protocolo

Comentários

Conforme a Biblioteca Virtual do COFEN, os Procedimentos Assistenciais também conhecidos como Procedimento Operacional Padrão (POP), são meios de comunicação com os profissionais que executam diariamente técnicas e procedimentos no cuidado direto aos pacientes e favorecem a padronização de condutas. Portanto, são documentos imprescindíveis para a realização da assistência em qualquer instituição de saúde que preza pela qualidade e segurança do cuidado, visto que tem como propósito organizar, padronizar, orientar e comunicar a estrutura e o funcionamento da instituição ou serviço, além de obter uniformidade e redução de custos. Deve obedecer a critérios técnicos, considerando normas e legislação de cada profissão envolvida.

Alternativa: C.

23. Quadrix/SEDF/2021 - Com relação ao serviço de administração em enfermagem, julgue o item. A escala diária é o instrumento administrativo que dispõe a distribuição da equipe de enfermagem durante o período de trabalho.

( ) Certa ( ) Errada.

Comentários

O gerenciamento de recursos humanos, se define como uma atividade administrativa fundamental para viabilizar as práticas assistenciais. A escala diária distribui os integrantes da Enfermagem diariamente, de maneira equitativa, para garantir que a assistência seja prestada e evitar sobrecarga para alguns funcionários e ociosidade para outros, por isso, nada a se corrigir na assertiva do enunciado. Alternativa: Certa.



24. FUNDATEC / Prefeitura de Vacaria - RS / 2021 - A liderança pode ser definida como uma influência interpessoal exercida em uma dada situação e dirigida por meio do processo de comunicação para a consecução de um ou mais objetivos específicos. Sobre os tipos de poder que um líder pode possuir, de acordo com Chiavenato, relacione a Coluna 1 à Coluna 2.

#### Coluna 1

1. Coercitivo.
2. Recompensa.
3. Legitimado.
4. Competência.
5. Referência.

#### Coluna 2

- ( ) É o poder com base na especialidade, nas aptidões ou no conhecimento técnico da pessoa.
- ( ) O liderado percebe que o fracasso em atender às exigências do líder pode levar a alguma penalidade.
- ( ) Poder que decorre do cargo.
- ( ) Apoia-se no reconhecimento que o liderado espera do líder.
- ( ) É fundamentado na atuação e no apelo. O líder é admirado por certos traços de personalidade.

A ordem correta de preenchimento dos parênteses, de cima para baixo, é:

- A 1 – 2 – 3 – 4 – 5.
- B 1 – 4 – 3 – 2 – 5.
- C 4 – 1 – 2 – 5 – 3.
- D 3 – 2 – 4 – 5 – 1.
- E 4 – 1 – 3 – 2 – 5.

#### Comentários

(Competência) É o poder com base na especialidade, nas aptidões ou no conhecimento técnico da pessoa.

(Coercitivo) O liderado percebe que o fracasso em atender às exigências do líder pode levar a alguma penalidade.

(Legitimado) Poder que decorre do cargo.

(Recompensa) Apoia-se no reconhecimento que o liderado espera do líder.

(Referência) É fundamentado na atuação e no apelo. O líder é admirado por certos traços de personalidade.

Assim, apenas a alternativa A tem a correta correspondência.



25. FGV/TJ-RO/2021 - Quando um gestor de saúde consegue proporcionar uma assistência de qualidade, dentro do prazo previsto e utilizando a menor quantidade de recurso possível, ele está colocando em prática o seguinte pilar da qualidade:

- A eficácia;
- B equidade;
- C eficiência;
- D otimização;
- E efetividade.

#### Comentários

Eficiência: é quando algo é realizado da melhor maneira possível, ou seja, com menos desperdício ou em menor tempo (otimização de recursos). Nesse caso, o foco está no meio.

Eficácia: é quando um projeto/produto/pessoa atinge o objetivo ou a meta. Nesse caso o foco está no resultado.

Efetividade: é a capacidade de fazer uma coisa (eficácia) da melhor maneira possível (eficiência). Nesse caso, o foco está no impacto.

Alternativa: C.

26. Prefeitura de Balneário Camboriú - SC / Prefeitura de Balneário Camboriú - SC / 2021 - No que se refere à gestão do planejamento e organização da assistência em enfermagem, algumas funções são consideradas de suma importância para uma gerência ocorrer de forma adequada, sendo estas funções que integram o papel do enfermeiro. Neste sentido, relacione as colunas abaixo:

#### Coluna 1 - Funções

1. planejar 2. controlar 3. dirigir 4. organizar

#### Coluna 2 - Descrição

- ( ) que se relaciona com a motivação, a liderança e a atuação.
- ( ) é estabelecer um plano com os meios necessários para cumprir os objetivos.
- ( ) é determinar de que forma ocorrerão os planos elaborados no planejamento.
- ( ) tem o objetivo de medir, qualitativa e quantitativamente, a execução dos planos e o seu êxito.

Assinale a alternativa que indica a sequência correta, de cima para baixo.

- A 1 - 2 - 3 - 4
- B 2 - 1 - 3 - 4
- C 3 - 1 - 4 - 2
- D 3 - 2 - 4 - 1
- E 4 - 3 - 2 - 1



## Comentários

(DIRIGIR OU LIDERAR) que se relaciona com a motivação, a liderança e a atuação.

(PLANEJAR) é estabelecer um plano com os meios necessários para cumprir os objetivos.

(ORGANIZAR) é determinar de que forma ocorrerão os planos elaborados no planejamento.

(CONTROLAR) tem o objetivo de medir, qualitativa e quantitativamente, a execução dos planos e o seu êxito.

Alternativa: C.

27. FUNDATEC / GHC-RS / 2021 - Referente à organização do serviço de enfermagem, o \_\_\_\_ (1) \_\_\_\_ tem como característica a estabilidade e sua finalidade é definir a maneira como as organizações devem funcionar, descrever todas as atividades e quem irá desenvolvê-las. O \_\_\_\_ (2) \_\_\_\_ é um documento flexível resultante de um ato normativo, que define o pessoal que integra a organização, seus requisitos e atribuições. Sua elaboração é de competência do gerente de enfermagem ou de um grupo de enfermeiros. O fluxo da comunicação em uma empresa depende tanto da tecnologia utilizada como das formas de relação de poder existentes e é determinado pelo \_\_\_\_ (3) \_\_\_\_.

Assinale a alternativa que preenche, correta e respectivamente, as lacunas do trecho acima.

A Regimento – Regulamento – Organograma

B Organograma – Regulamento – Regimento

C Regulamento – Regimento – Organograma

D Regulamento – Organograma – Regimento

E Regimento – Organograma- Regulamento

## Comentários

Vamos lembrar:

**Regulamento:** ato normativo de caráter estável. Contém as diretrizes básicas da organização de saúde. Estabelece como deve funcionar uma organização, explicitando filosofia, finalidade, abrangência na atuação, estrutura administrativa, atividades a serem desenvolvidas e quem irá desenvolvê-las.

**Regimento:** ato normativo aprovado pela administração superior de caráter flexível, e que contém diretrizes básicas, ou seja, a maneira como as organizações ou serviços devem funcionar.

**Organograma:** é um gráfico que mostra a estrutura interna de uma organização, bem como as formas de relação de poder existentes.

Por isso, alternativa: C.

28. FEPESE / Prefeitura de Balneário Camboriú - SC / 2021 - Os registros de enfermagem são de suma importância pois são um respaldo legal da assistência prestada, além de registrarem informações importantes do cuidado e do paciente em si.

Sobre esse tema, analise as afirmativas abaixo:



1. A anotação de enfermagem é um registro de informações relativas ao paciente organizado cronologicamente de modo a reproduzir a ordem de acontecimento dos fatos.
2. As anotações devem ser precedidas de data e hora, conter assinatura e identificação do profissional com o número do Coren.
3. As anotações realizadas pelo técnico de enfermagem não precisam ser assinadas, uma vez que a responsabilidade dos registros é privativa do enfermeiro.
4. Para evitar erros ou rasuras, recomenda-se escrever a lápis ou utilizar corretivos líquidos.
5. As anotações não devem conter rasuras, entrelinhas, linhas em branco ou espaços.

Assinale a alternativa que indica todas as afirmativas corretas.

- A São corretas apenas as afirmativas 1, 2 e 5.
- B São corretas apenas as afirmativas 1, 3 e 4.
- C São corretas apenas as afirmativas 1, 3 e 5.
- D São corretas apenas as afirmativas 2, 3 e 4.
- E São corretas apenas as afirmativas 3, 4 e 5.

#### Comentários

1 - **Certa.** A cronologia se relaciona com a facilidade de leitura e interpretação de dados após.

2 - **Certa.** Lembre-se da Resolução COFEN 545 sobre o carimbo que se sobrepõe ao próprio Código de Ética!

3 - **Errada.** Todos os integrantes da enfermagem devem assinar os documentos. Não há essa exceção.

4 - **Errada.** É proibido escrever a lápis ou usar corretivo. Deve ser feito à caneta e, se errar, passar um traço e seguir com a correção, da forma mais limpa e organizada possível.

5 - **Certa.** Essa assertiva complementa a anterior.

Com isso, a alternativa certa é a **letra A**.

29. VUNESP / EBSERH / 2020 - Dentre os instrumentos empregados para a administração dos Serviços de Enfermagem está o seu Regimento, cuja finalidade é

- A organizar, orientar e documentar todo o desenvolvimento do Serviço de Enfermagem, visando cumprir sua missão.
- B desdobrar ou detalhar atos normativos das instituições de saúde, a fim de que possam ser cumpridos pelos profissionais de enfermagem.
- C criar regras que irão conduzir o trabalho de forma a garantir o entrosamento da equipe e a segurança de todos.
- D uniformizar os procedimentos de forma a se obter a racionalização de métodos, o aperfeiçoamento de sistema de comunicação e a economia de recursos.



E garantir a integração dos diversos subsistemas organizacionais em favor do protagonismo da Enfermagem.

#### Comentários

De acordo com Paulina Kurcgant "O regimento interno é o ato normativo aprovado pela administração superior da organização de saúde, de caráter flexível e que contém diretrizes básicas para o funcionamento do serviço de enfermagem. Por isso, alternativa: A.

30. VUNESP / EBSERH / 2020 - O perfil que retrata o trabalho em conjunto, em que todos são informados sobre os propósitos da organização e do processo que está sendo desenvolvido, bem como qual seu papel dentro desse contexto, trabalham com as pessoas não pelo domínio, mas pela sugestão, persuasão e pelo ensino, são características do líder

- A autocrático.
- B democrático.
- C laissez faire.
- D republicano.
- E passivo.

#### Comentários

Observe que não há uma autoridade vertical extrema (o que seria o **autocrático** - "A"), nem ausência de comando (laissez faire - "C"). Há um meio termo de liderança, característico da Democrática (alternativa B). As demais alternativas (D e E) não são classificações exatas de liderança, mas representações de características.

Alternativa: B.

31. Instituto Access / Prefeitura de Domingos Martins - ES / 2024 - A anotação de enfermagem é fundamental para o desenvolvimento do Processo de Enfermagem (PE). Assinale a alternativa incorreta a respeito das anotações de enfermagem.

- A Não conter termos que deem conotação de valor (bem, mal, muito, pouco, etc.).
- B O técnico ou auxiliar de enfermagem devem anotar dados referentes ao exame físico do paciente, como abdome distendido, timpânico; pupilas isocóricas, etc.
- C Não conter rasuras, entrelinhas, linhas em branco ou espaços, ou seja, deve ser sequencial.
- D Devem ser referentes aos dados simples, que não requeiram maior aprofundamento científico.

#### Comentários

Sendo o exame físico uma atividade do enfermeiro, a anotação acerca do exame realizado compete a ele, e não ao técnico de enfermagem. Todas as demais alternativas remetem a afirmações coerentes com o que se recomenda para a anotação.

Alternativa: B.



32. Instituto Access / Prefeitura de Domingos Martins - ES / 2024 - A anotação de enfermagem é o registro de informações realizado pela equipe de enfermagem (enfermeiro, técnico e auxiliar de enfermagem), relativas ao paciente/cliente, família e comunidade. Sobre a anotação de enfermagem é correto afirmar que

- A são organizadas de forma a reproduzir os fatos independentemente da ordem em que eles ocorreram.
- B inclui todos os cuidados realizados e exclui fatos observados.
- C não possui a finalidade de comunicação entre os membros da equipe de saúde.
- D a anotação de enfermagem pode ser feita de forma descritiva, gráfica ou sinal gráfico.

#### Comentários

Exemplificando a correta: a anotação de enfermagem pode ser feita de forma descritiva (textual), gráfica (por exemplo, sinais vitais) ou sinal gráfico (checar ou circular).

Lembre-se que a anotação deve ser CRONOLÓGICA, se atentar aos fatos e cuidados e tem finalidade de comunicação entre a equipe, bem como auditoria, ensino, pesquisa, etc.

Alternativa: D.

33. Instituto Darwin / Prefeitura de Santa Cruz do Capibaribe - PE / 2024 - A anotação de enfermagem é o registro de informações realizado pela equipe de enfermagem (enfermeiro, técnico e auxiliar de enfermagem), relativas ao paciente. Sobre a anotação de enfermagem, assinale a alternativa correta.

- A Para que haja possibilidade de alterá-los no decorrer do plantão, os dados devem ser sempre registrados a lápis; se escrito a caneta e houver erro, pode-se utilizar o corretivo líquido.
- B A finalidade é assegurar a comunicação entre os membros da equipe de saúde, garantir a continuidade dos planos de cuidados e das informações nas 24 horas, a qualidade da assistência, a segurança do paciente/cliente e da equipe de cuidado.
- C A anotação de enfermagem deve ser feita somente de forma descritiva (textual).
- D É dispensada a aposição do número de inscrição do Conselho Regional de Enfermagem do técnico que realiza a anotação, sendo este dado obrigatório apenas ao enfermeiro.

#### Comentários

A Errada. Não é permitido escrever a lápis ou utilizar corretivo líquido

B Certa. Também é utilizada para fins de auditoria.

C Errada. Pode ser feita de forma descritiva, gráfica ou sinal gráfico.

D Errada. É dever de todo profissional: apor nome completo e/ou nome social, ambos legíveis, número e categoria de inscrição no Conselho Regional de Enfermagem, assinatura ou rubrica nos documentos, quando no exercício profissional

Alternativa: B



34. FGV / AL-TO / 2024 - De acordo com os níveis de avaliação na acreditação hospitalar, as Práticas de Gestão e Qualidade são parte dos princípios do:

- A nível de avaliação 1.
- B nível de avaliação 2.
- C nível de avaliação 3.
- D nível de avaliação 4.
- E nível de avaliação 5.

#### Comentários

O nível 3, assim como o 2, abrange além da **SEGURANÇA** e **ORGANIZAÇÃO**, também o **PRINCÍPIO DA GESTÃO DA QUALIDADE (PGQ)**.

- Evidências de vários ciclos de melhoria em todas as áreas, atingindo a organização de modo global e sistêmico – Uma unificação quanto ao ciclo de melhorias buscando controle dos processos organizacionais e técnicos;
- Utilização de sistema de informação institucional consistente, baseado em taxas e indicadores,
- Utilização de sistemas de aferição da satisfação dos clientes (internos e externos) e existência de um programa institucional da qualidade e produtividade implantado, com evidências de impacto sistêmico.

Alternativa: C

35. CEBRASPE / EBSERH / 2018 - Em relação à gestão de pessoas, julgue o próximo item.

O enfermeiro é um líder da gestão de pessoas, uma vez que, direta e continuamente, interage com a equipe de trabalho; para isso, deve possuir conhecimento na área de gestão de conflitos, buscando vencê-los mediante as diferentes formas de administrá-los, entre as quais se cita a solução integrativa dos problemas.

#### Comentários

O enfermeiro exerce um papel de liderança dentro da equipe de saúde, pois está constantemente interagindo com os membros da equipe e coordenando o atendimento ao paciente e lidar com conflitos, parte parte do dia a dia, da melhor forma possível.

Alternativa: Certa.

36. CEBRASPE / EBSERH / 2018 - Em relação à gestão de pessoas, julgue o próximo item.

Para os profissionais de saúde, o processo de socialização adquirido desde a formação acadêmica torna positiva a relação com a instituição, formando rapidamente um ambiente organizacional com base no espírito de corpo e alto grau de identificação com a organização.

#### Comentários



Primeiro que o processo descrito não acontece plenamente durante a formação, no entanto, ainda assim, não seria suficiente para sanar toda a experiência que somente o dia a dia é capaz de desenvolver. A assertiva está extremamente genérica, otimista e não realista.

Alternativa: Errada.

37. CEBRASPE / EBSEERH / 2018 - Em relação à qualidade e à excelência de uma organização, julgue o item seguinte.

O modelo de Hronec, no sistema de medição de desempenho, que se utiliza da matriz quantum, com três níveis de mobilização, tem enfoque no aperfeiçoamento do valor e do serviço.

Comentários

O modelo de Hronec é um sistema de medição de desempenho que se concentra na melhoria do valor e do serviço através da utilização da matriz quantum que se baseia em três níveis de mobilização: estratégico, tático e operacional.

O nível estratégico envolve a definição de metas e estratégias para a melhoria do desempenho organizacional. O nível tático foca em como as estratégias serão implementadas para alcançar os objetivos, enquanto o nível operacional se refere à execução das tarefas e operações do dia a dia que suportam as estratégias e objetivos definidos.

Alternativa: Certa.

38. CEBRASPE / EBSEERH / 2018 - A gestão estratégica visa, de modo geral, o sucesso da organização. A respeito desse assunto, julgue o item subsequente.

O diagnóstico interno de uma organização, diante das dinâmicas ambientais controláveis, baseia-se na análise das ameaças e oportunidades.

Comentários

O diagnóstico interno de uma organização, também conhecido como análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), se baseia na análise das forças (Strengths) e fraquezas (Weaknesses), que são controláveis pela organização, e não das ameaças e oportunidades. As ameaças e oportunidades são, na verdade, componentes da análise do ambiente externo, que são geralmente incontroláveis pela organização.

Alternativa: Errada.

39. CEBRASPE / EBSEERH / 2018 - A gestão estratégica visa, de modo geral, o sucesso da organização. A respeito desse assunto, julgue o item subsequente.

Na pirâmide organizacional, são três os tipos de planejamento, destacando-se o planejamento tático, no nível operacional — nível esse que formaliza as metodologias da empresa e em que se encontram os planos de ação.

Comentários



Aqui, se confunde os níveis de planejamento na estrutura organizacional. São três os níveis de planejamento: estratégico, tático e operacional. O planejamento estratégico ocorre no nível mais alto da organização e está focado na visão de longo prazo e nos objetivos gerais da empresa. O planejamento tático acontece no nível intermediário, onde os gerentes de departamento ou divisão trabalham para implementar as estratégias definidas no nível estratégico. Finalmente, o planejamento operacional ocorre no nível mais baixo da empresa, onde as tarefas diárias são planejadas e executadas. Portanto, afirmar que o planejamento tático ocorre no nível operacional é errado.

Alternativa: Errada.

#### 40. CEBRASPE / EBSEH / 2018 - Acerca das ferramentas utilizadas na gestão da qualidade em saúde, julgue o item a seguir.

Para visualizar e identificar as causas ou os problemas mais importantes na área da saúde, possibilitando a concentração de esforços sobre eles, pode-se utilizar o diagrama de Pareto, um gráfico de barras que ordena as frequências das ocorrências, da maior para a menor, permitindo a priorização dos problemas.

##### Comentários

O Diagrama de Pareto é uma ferramenta de gestão da qualidade que ajuda a identificar e priorizar as causas ou problemas mais importantes de uma determinada situação, em qualquer setor, incluindo a saúde. Ele é um gráfico de barras que ordena as frequências das ocorrências do maior ao menor, seguindo o princípio conhecido como a regra 80/20, que diz que 80% dos problemas são geralmente causados por 20% das causas.

Alternativa: Certa.

#### 40. CEBRASPE / EBSEH / 2018 - Julgue o seguinte item, relativos aos aspectos históricos e conceituais da qualidade dos serviços de saúde e acreditação.

Em 2001, o Ministério da Saúde brasileiro reconheceu a Joint Commission International como instituição competente e autorizada a operacionalizar o desenvolvimento do processo de acreditação hospitalar no país.

##### Comentários

Não há essa padronização pelo Ministério da Saúde. Na realidade, a Organização Nacional de Acreditação (ONA) é criada no Brasil com esse propósito em 1999. Portanto, a afirmação erra ao atribuir a responsabilidade de acreditação hospitalar à Joint Commission International no contexto brasileiro. Trata-se de um equívoco que pode ser atribuído a uma confusão entre as organizações de acreditação de saúde no cenário internacional e nacional.

Alternativa: Errada.

#### 41. CEBRASPE / EBSEH / 2018 - Julgue o seguinte item, relativos aos aspectos históricos e conceituais da qualidade dos serviços de saúde e acreditação.



Nas definições donabedianas de qualidade em serviços de saúde, prevalece a relação risco/benefício, e é avaliada a atenção à saúde considerando-se o cuidado técnico, a relação interpessoal e as amenidades. Nos sistemas de avaliação, prevalece o uso da tríade clássica e funcionalista, embasada em recursos, informações e pessoas.

### Comentários

Os pilares de Donabedian são: estrutura, processo e resultado.

Estrutura se refere aos recursos físicos e humanos disponíveis, processo se refere à maneira como os serviços de saúde são prestados e resultado se refere ao impacto desses serviços na saúde dos pacientes. A tríade clássica mencionada na questão, que envolve recursos, informações e pessoas, não é uma abordagem que Donabedian tenha defendido. Além disso, Donabedian não enfatiza uma relação risco/benefício, mas sim a importância de avaliar a qualidade em termos de eficácia, eficiência, otimização, aceitabilidade, legitimidade e equidade. Portanto, a questão é falsa porque distorce as definições donabedianas de qualidade em serviços de saúde.

Alternativa: Errada.

### 42. CEBRASPE / FHS-SE - Quanto à liderança em enfermagem, julgue o item seguinte.

As teorias da liderança situacional e contingencial buscam valorizar novas variáveis, que consideram importantes para uma liderança eficiente, como a cultura da organização, os valores do líder e dos comandados, o trabalho, o ambiente, a influência do líder/administrador e a complexidade das situações.

### Comentários

As teorias situacionais ou contingenciais têm como princípio básico a não existência de um único estilo ou característica de liderança válidos para todas as situações, antes pelo contrário, cada tipo de situação requer um tipo de liderança diferenciado. Segundo estas abordagens, o líder eficaz é o que tem a capacidade de se adaptar a grupos de pessoas com determinadas características sob condições extremamente variadas. Assim, as variáveis fundamentais a ser consideradas nas teorias contingenciais da liderança são três: o líder, o grupo, e a situação.

Alternativa: Errada

### 43. CEBRASPE / FHS-SE - Quanto à liderança em enfermagem, julgue o item seguinte.

De acordo com a liderança transformacional, existem dois tipos de líderes em cargos administrativos: o administrador tradicional — preocupado com as operações cotidianas — e o administrador comprometido — aquele que possui visão mais ampla e é capaz de fortalecer os outros com ela.

### Comentários

A Liderança Transformacional é uma relação baseada na confiança, que influencia de forma positiva líder e liderados, tornando as metas e objetivos da organização um propósito coletivo. O líder transformacional conhece a cultura e os valores da organização, valoriza a criatividade e a inovação e estimula para a mudança, busca cultivar esses valores e comportamentos em seu



corpo funcional. O líder transacional é caracterizado como o administrador tradicional, aquele que foca seu trabalho com as operações do cotidiano. O líder transformacional é um visionário a longo prazo, capaz de inspirar e delegar poder aos outros com sua visão, fortalecendo e influenciando os outros. Porém, tanto as habilidades tradicionais da administração que compõem a liderança transacional, quanto às habilidades da transformacional devem fazer parte do repertório do líder eficaz para atingir as metas da organização.

Alternativa: Certa.

## LISTA DE QUESTÕES

1. FUMARC / AL-MG / 2023 - Sobre a identificação da missão, da visão e dos valores na formulação do plano estratégico de comunicação, relacione a coluna da direita com a da esquerda, numerando os parênteses:

- (1) Razão de ser de uma organização e o papel que ela exerce na sociedade.
- (2) Está relacionada com o futuro. Espelha-se no futuro para agir no presente.
- (3) Convicções e princípios morais da cultura da organização que dão significado às suas normas de comportamento.

( ) VISÃO

( ) VALORES

( ) MISSÃO

A ordem numérica CORRETA, de cima para baixo, é:

A 3-2-1.

B 2-3-1.

C 3-1-2.

D 1-3-2.

2. FUNDEP (Gestão de Concursos) / Prefeitura de Lavras - MG / 2023

Para um melhor desempenho, as organizações precisam de equipes que atinjam bons resultados. Assim, devem formar equipes eficientes e eficazes, otimizando os talentos de seus funcionários.

Nesse sentido, é necessário, para que uma equipe seja eficiente e eficaz, **exceto**:

A Estruturar-se para a solução de problemas, com habilidades complementares e um desempenho coletivo.

B Promover a geração de uma sinergia positiva por meio do esforço coordenado e uma boa liderança.

C Organizar-se com habilidades aleatórias, para que seu desempenho seja a somatória das contribuições individuais.



D Gerar o potencial para uma organização melhorar seu desempenho e aumentar resultados sem aumentar investimentos.

3. Quadrix / Prefeitura de Alto Paraíso de Goiás - GO / 2023 - Na administração de enfermagem, os alvos quantificados a serem obtidos, dentro de um prazo determinado, em cada área de trabalho são conhecidos como:

- A programas.
- B objetivos.
- C metas.
- D planos.
- E procedimentos.

4. FEPESE / Prefeitura de Balneário Camboriú - SC / 2023 - O prontuário é um instrumento administrativo que assegura a continuidade das informações assistenciais de maneira contínua, sendo uma condição indispensável para avaliação clínica global do paciente, possibilitando também a manutenção da qualidade assistencial. São aspectos a serem considerados na conferência dos prontuários:

A Nos casos emergenciais nos quais seja impossível a colheita de história clínica do paciente, fica facultado o registro das informações do atendimento e procedimentos realizados, tendo em vista a característica atípica do atendimento.

B A equipe responsável pela revisão dos prontuários, quando identificar falhas de preenchimento ou informações faltantes dos atendimentos e procedimentos realizados, deverá complementar a informação.

C A organização e sequência do prontuário deve ser rigorosamente a mesma em todas as instituições de saúde, cabendo ao enfermeiro ser responsável por essa organização.

D A organização do prontuário deverá garantir a qualidade das informações registradas, de modo que reflita, com exatidão, a assistência prestada incluindo a verificação do diagnóstico, período de internação, tratamentos e exames solicitados, autorizações para procedimentos e materiais específicos.

E Nos prontuários físicos é obrigatória a legibilidade da letra do profissional que atendeu o paciente, porém a identificação do profissional e o uso do carimbo é opcional devendo ser respeitado o sigilo e privacidade de quem atendeu o paciente.

5. CEBRASPE / PO-AL / 2023 - Com base em orientações validadas pelo Ministério da Saúde sobre a organização do processo de trabalho e os procedimentos técnicos de saúde e de enfermagem, julgue o seguinte item.

Todo profissional de enfermagem deve incumbir-se de anotar no prontuário do paciente as atividades de assistência de enfermagem realizadas.

( ) Certa ( ) Errada



6. FUMARC/AL-MG/2023 - Para Chiavenato e Sapiro (2020), "a estratégia sempre será uma escolha de um curso de ação para uma posição diferente no futuro que poderá oferecer ganhos e vantagens em relação à situação presente" e possui três níveis distintos. Sobre este tema, é **INCORRETO** afirmar:

- A Planejamento Estratégico: abrange toda a organização, sendo projetado em longo prazo.
- B Planejamento Operacional: abrange atividades específicas ou tarefas, sendo projetado a curto prazo para imediato.
- C Planejamento Operacional: abrange cada departamento ou área específica da organização Sua projeção é a médio prazo.
- D Planejamento Tático: abrange cada departamento ou área específica da organização. Sua projeção é a médio prazo.

7. FUNDATEC / Prefeitura de Giruá - RS / 2022 - Sobre a gestão de pessoas em Enfermagem, é correto afirmar que:

- A Envolve apenas o recrutamento e a seleção de colaboradores, tendo nesse aspecto em específico grande protagonismo da enfermagem.
- B Nas organizações de saúde, o enfermeiro tem grande influência na modelagem do trabalho e no estabelecimento dos componentes de remuneração e benefícios.
- C Não diz respeito a atividades relacionadas à qualidade de vida e à segurança da equipe, pois isso não é uma atribuição do enfermeiro.
- D Conceitualmente, diz respeito a um conjunto amplo de atividades; contudo, a presença de maior ou menor número dessas atividades varia de uma organização para a outra.
- E Cabe ao enfermeiro no âmbito administrativo somente realizar avaliação de desempenho funcional.

8. CONSULPLAN / MPE-PA / 2022 - A liderança caracteriza-se como uma competência necessária ao exercício profissional do enfermeiro. Quanto à liderança em enfermagem, assinale a afirmativa **INCORRETA**.

- A A liderança deve ser centralizada no enfermeiro.
- B Pode ser definida como a capacidade de influenciar um grupo.
- C A ausência de liderança pode refletir na assistência, segurança e recuperação do paciente.
- D Pode ser identificada na sua estrutura formal e também nos grupos informais de trabalho.

9. SELECON / Prefeitura de Pontes e Lacerda - MT / 2022 - Segundo Avedis Donabedian, um importante nome da área médica, a qualidade em saúde é um tipo de atenção que maximiza o bem-estar do paciente para alcançar o resultado esperado. Para o pesquisador, a qualidade envolve a seguinte tríade:

- A resultados, tarefas e diagrama direcionador
- B arquitetura, diretrizes e complacência



- C estrutura, resiliência e resultado
- D estrutura, processo e resultado

10. UFMT / Prefeitura de Nobres - MT / 2022 - O processo de gerenciamento envolve quatro funções:

- A Organizar, planejar, controlar e liderar.
- B Gerenciar, delegar, controlar e avaliar.
- C Planejar, liderar, observar e analisar.
- D Organizar, avaliar, delegar e analisar.

11. OBJETIVA/Prefeitura de Dezesseis de Novembro - RS /2022 - De acordo com MARQUIS e HUSTON, em relação aos requisitos para liderança e administração de sucesso, analisar a sentença abaixo: Os tomadores de decisão bem-sucedidos têm autopercepção, coragem, sensibilidade, energia e criatividade (1ª parte). A prática de enfermagem baseada em evidências integra as melhores evidências disponíveis, o conhecimento especializado de enfermagem, além de valores e preferências de pessoas, famílias e comunidades atendidas (2ª parte).

A sentença está:

- A Totalmente correta.
- B Correta somente em sua 1ª parte.
- C Correta somente em sua 2ª parte.
- D Totalmente incorreta.

12. IBADE/INOVA CAPIXABA/2022 - Considerando os tipos de liderança e o cotidiano do enfermeiro no centro cirúrgico, marque a alternativa que conceitua de forma **INCORRETA** um dos estilos mais comumente discutidos.

- A Liderança autocrática autoritária: estilo que possibilita a determinação de todo procedimento pelo líder.
- B Liderança democrática: as decisões são tomadas após discussões e as tarefas são planejadas após proposição do líder e discussão pelo grupo.
- C Liderança coaching: o líder é capaz de adaptar seu estilo de comportamento às necessidades dos liderados e à situação.
- D Liderança transformacional e liderança transacional: ambas são carismáticas, porém a maior diferença entre elas reside no fato de que, enquanto o líder carismático seduz para que sua visão seja implantada e seguida, o líder transformacional estimula seus seguidores para a crítica das situações presentes e da visão dele em relação ao futuro da organização.
- E Liderança carismática: fundamenta-se na suposição de que o carisma é um fenômeno atributivo, em que os seguidores atribuem certas qualidades a um líder.



13. OBJETIVA / Prefeitura de Nova Hartz - RS / 2022 - Em conformidade com KNODEL, é a capacidade para visionar e orientar os indivíduos e os grupos em direção a uma determinada visão, mantendo um trabalho de equipe que promova o grupo, o comprometimento e a eficácia. Tal definição se refere à(ao):

- A Liderança.
- B Administração.
- C Empatia.
- D Sinergismo.

14. CONSULPLAN / MPE-PA / 2022 - A teoria administrativa de Max Weber, conhecida como Teoria Burocrática, visa à eficiência organizacional como objetivo básico, através do detalhamento antecipado de como as tarefas deverão ser realizadas, devendo ser impessoal e formal. Tem como característica a divisão do trabalho baseada na especialização funcional, sendo relacionada com a enfermagem na medida da divisão técnica do trabalho, ou seja, cada membro da equipe de enfermagem possui funções determinadas. São características também desta teoria a hierarquia e a autoridade definidas, ou seja, as chefias assumem um papel administrativo voltado para os interesses da instituição. Tal teoria tem como destaque o sistema de regras e regulamentos que descrevem direitos e deveres dos ocupantes dos cargos, instituídos pelo código de ética; o sistema de procedimentos e rotinas, pois cada unidade de saúde possui uma rotina que deve ser seguida; a promoção e a seleção baseadas na competência técnica; dentre outros. Em relação à ênfase, podemos afirmar que tal teoria está centrada em:

- A Pessoas.
- B Estrutura.
- C Ambiente.
- D Tecnologia e ambiente.

15. Unesc / Prefeitura de Maracajá - SC / 2022 - Com base nas teorias administrativas e enfermagem, assinale a alternativa CORRETA que corresponde a uma teoria que sua influência para a enfermagem atual reside na existência de locais que utilizam a divisão de tarefas na realização do cuidado em detrimento ao atendimento integral. Em ambos as situações o enfermeiro tem papel norteador, ou seja, de direcionar sua equipe o mais complacentemente possível focando em quaisquer uns dos casos de prestação de cuidado (parcial ou integral) para o resultado do trabalho como um todo e não apenas na atividade desenvolvida naquele momento pelo profissional.

- A Teoria Clássica.
- B Teoria Científica.
- C Teoria Burocrática.
- D Teoria das Relações Humanas.

16. FUVEST / USP / 2022 - Dentre as regras importantes para elaboração das anotações de enfermagem está a que se refere às anotações realizadas imediatamente após a prestação do



cuidado. Em relação ao acesso venoso periférico, deve-se considerar nas anotações de enfermagem:

A Data e hora; tipo e local de inserção; aspecto e volume de drenagem, se houver; troca e motivo da troca, se houver; material para curativo; intercorrências e providências adotadas; nome, função e número COREN.

B Data e hora; condição do paciente quanto à alimentação; local da punção e desconforto decorrente; valor obtido na escala de dor; intercorrências e providências adotadas; nome, função e número COREN.

C Data e hora; existência de infecção prévia ou em decurso de lesão de pele; posição e medidas de proteção adotadas; intercorrências e providências adotadas; nome, função e número COREN.

D Data e hora; motivo (se inicial ou troca), local, número de punções; tipo e calibre do cateter; salinização/heparinização; intercorrências e providências adotadas; nome, função e número COREN.

17. FAURGS / SES-RS / 2022 - Uma das estratégias empregadas para criar sistemas mais seguros no cuidado em saúde nas organizações consiste em

- A intensificar a comunicação.
- B evitar ações repetitivas.
- C ignorar erros anteriores.
- D evitar a padronização.
- E limitar as informações.

18. CEPERJ / AL-MA / 2022 - A Resolução COFEN Nº 0514/2016 objetiva nortear os Profissionais de Enfermagem para a prática dos registros de enfermagem no prontuário do paciente, garantindo a qualidade das informações. A Anotação de Enfermagem é fundamental para o desenvolvimento da Sistematização da Assistência de Enfermagem e assegurar a continuidade da assistência. Assim, as elaborações das Anotações de Enfermagem devem:

- A ser ilegíveis, completas, claras, concisas, subjetivas, pontuais e cronológicas.
- B constar as respostas do paciente diante dos cuidados prescritos pelo enfermeiro, intercorrências, sinais e sintomas observados.
- C ser precedidas de data e hora, sendo facultativa a assinatura e a identificação do profissional ao final de cada registro.
- D conter abreviaturas e termos que deem conotação de valor (bem, mal, muito, pouco etc).

19. IBADE/INOVA CAPIXAB /2022 - Sobre a evolução de enfermagem podemos afirmar que:

- A é composta por dados brutos.
- B é elaborada por toda equipe de enfermagem.
- C é referente a um período de 48 horas.



- D registra uma observação.
- E é referente a um período de 24 horas.

20. IBFC / SES-DF / 2022 - No Brasil, o Ministério da Saúde em 1998 instituiu o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade, dando origem à criação da Organização Nacional de Acreditação (ONA) em 1999. Considerando o processo de acreditação, analise as afirmativas.

- I. Surgiu para contribuir para avaliação da qualidade e garantir aos usuários e trabalhadores a segurança nos serviços de saúde.
- II. É uma atividade compulsória, que pressupõe um alto investimento da instituição com finalidade de obtenção padrão de qualidade com referência externa.
- III. Tem finalidade de fiscalização do exercício de profissionais que atuam na assistência.
- IV. É um processo exclusivo para hospitais públicos e privados.

Estão corretas as afirmativas:

- A I apenas
- B I e II apenas
- C V apenas
- D I, II, III e IV
- E II apenas

21. IBFC / TJ-MG / 2022 - Os serviços de saúde têm buscado adaptar-se a novos cenários a incorporação de estratégias capazes de atender o usuário com maior qualidade na assistência à saúde. Neste sentido, a avaliação nos serviços de saúde vem sendo considerada como um processo de determinação da extensão, com a qual as metas e os objetivos estão sendo alcançados e, de como esse processo técnico-administrativo fornece subsídios para uma tomada de decisão. Considerando a Organização Nacional de Acreditação (ONA), o processo de Acreditação é um método de avaliação e certificação que busca, por meio de padrões e requisitos previamente definidos, promover a qualidade e a segurança da assistência no setor de saúde. A instituição que cumprir ou superar, em 80% (oitenta por cento) os critérios de qualidade e segurança, além de cumprir os superar, em 70% (setenta por cento) ou mais os padrões ONA de gestão integrada, com processos ocorrendo de maneira fluída e plena comunicação entre as atividades, é correto afirmar que recebe a certificação:

- A ONA nível 3 Acreditado com Excelência
- B ONA nível 10 Acreditado com Excelência
- C ONA nível 1 Acreditado
- D ONA nível 5 Acreditado com Excelência
- E ONA nível 2 Acreditado Pleno

22. IBFC / TJ-MG / 2022 - Os instrumentos administrativos constituem documentos importantes para direcionamento das atividades dos serviços de saúde. Considerando os diferentes tipos de



instrumentos administrativos, o documento que explica o planejamento do trabalho repetitivo e tem como objetivo padronizar e minimizar a ocorrência de desvios na execução da atividade é denominado:

- A Instrução Normativa
- B Regimento
- C Procedimento Operacional Padrão (POP)
- D Registro de Enfermagem
- E Protocolo

23. Quadrix/SEDF/2021 - Com relação ao serviço de administração em enfermagem, julgue o item. A escala diária é o instrumento administrativo que dispõe a distribuição da equipe de enfermagem durante o período de trabalho.

( ) Certa ( ) Errada.

24. FUNDATEC / Prefeitura de Vacaria - RS / 2021 - A liderança pode ser definida como uma influência interpessoal exercida em uma dada situação e dirigida por meio do processo de comunicação para a consecução de um ou mais objetivos específicos. Sobre os tipos de poder que um líder pode possuir, de acordo com Chiavenato, relacione a Coluna 1 à Coluna 2.

Coluna 1

- 1. Coercitivo.
- 2. Recompensa.
- 3. Legitimado.
- 4. Competência.
- 5. Referência.

Coluna 2

- ( ) É o poder com base na especialidade, nas aptidões ou no conhecimento técnico da pessoa.
- ( ) O liderado percebe que o fracasso em atender às exigências do líder pode levar a alguma penalidade.
- ( ) Poder que decorre do cargo.
- ( ) Apoiar-se no reconhecimento que o liderado espera do líder.
- ( ) É fundamentado na atuação e no apelo. O líder é admirado por certos traços de personalidade.

A ordem correta de preenchimento dos parênteses, de cima para baixo, é:

- A 1 – 2 – 3 – 4 – 5.
- B 1 – 4 – 3 – 2 – 5.
- C 4 – 1 – 2 – 5 – 3.



D 3 – 2 – 4 – 5 – 1.

E 4 – 1 – 3 – 2 – 5.

25. FGV/TJ-RO/2021 - Quando um gestor de saúde consegue proporcionar uma assistência de qualidade, dentro do prazo previsto e utilizando a menor quantidade de recurso possível, ele está colocando em prática o seguinte pilar da qualidade:

A eficácia;

B equidade;

C eficiência;

D otimização;

E efetividade.

26. Prefeitura de Balneário Camboriú - SC / Prefeitura de Balneário Camboriú - SC / 2021 - No que se refere à gestão do planejamento e organização da assistência em enfermagem, algumas funções são consideradas de suma importância para uma gerência ocorrer de forma adequada, sendo estas funções que integram o papel do enfermeiro. Neste sentido, relacione as colunas abaixo:

Coluna 1 - Funções - 1. planejar 2. controlar 3. dirigir 4. organizar

Coluna 2 - Descrição

( ) que se relaciona com a motivação, a liderança e a atuação.

( ) é estabelecer um plano com os meios necessários para cumprir os objetivos.

( ) é determinar de que forma ocorrerão os planos elaborados no planejamento.

( ) tem o objetivo de medir, qualitativa e quantitativamente, a execução dos planos e o seu êxito.

Assinale a alternativa que indica a sequência correta, de cima para baixo.

A 1 - 2 - 3 - 4

B 2 - 1 - 3 - 4

C 3 - 1 - 4 - 2

D 3 - 2 - 4 - 1

E 4 - 3 - 2 - 1

27. FUNDATEC / GHC-RS / 2021 - Referente à organização do serviço de enfermagem, o \_\_\_\_ (1) \_\_\_\_ tem como característica a estabilidade e sua finalidade é definir a maneira como as organizações devem funcionar, descrever todas as atividades e quem irá desenvolvê-las. O \_\_\_\_ (2) \_\_\_\_ é um documento flexível resultante de um ato normativo, que define o pessoal que integra a organização, seus requisitos e atribuições. Sua elaboração é de competência do gerente de enfermagem ou de um grupo de enfermeiros. O fluxo da comunicação em uma empresa



depende tanto da tecnologia utilizada como das formas de relação de poder existentes e é determinado pelo \_\_\_\_ (3) \_\_\_\_.

Assinale a alternativa que preenche, correta e respectivamente, as lacunas do trecho acima.

- A Regimento – Regulamento – Organograma
- B Organograma – Regulamento – Regimento
- C Regulamento – Regimento – Organograma
- D Regulamento – Organograma – Regimento
- E Regimento – Organograma- Regulamento

28. FEPESE / Prefeitura de Balneário Camboriú - SC / 2021 - Os registros de enfermagem são de suma importância pois são um respaldo legal da assistência prestada, além de registrarem informações importantes do cuidado e do paciente em si.

Sobre esse tema, analise as afirmativas abaixo:

1. A anotação de enfermagem é um registro de informações relativas ao paciente organizado cronologicamente de modo a reproduzir a ordem de acontecimento dos fatos.
2. As anotações devem ser precedidas de data e hora, conter assinatura e identificação do profissional com o número do Coren.
3. As anotações realizadas pelo técnico de enfermagem não precisam ser assinadas, uma vez que a responsabilidade dos registros é privativa do enfermeiro.
4. Para evitar erros ou rasuras, recomenda-se escrever a lápis ou utilizar corretivos líquidos.
5. As anotações não devem conter rasuras, entrelinhas, linhas em branco ou espaços.

Assinale a alternativa que indica todas as afirmativas corretas.

- A São corretas apenas as afirmativas 1, 2 e 5.
- B São corretas apenas as afirmativas 1, 3 e 4.
- C São corretas apenas as afirmativas 1, 3 e 5.
- D São corretas apenas as afirmativas 2, 3 e 4.
- E São corretas apenas as afirmativas 3, 4 e 5.

29. VUNESP / EBSERH / 2020 - Dentre os instrumentos empregados para a administração dos Serviços de Enfermagem está o seu Regimento, cuja finalidade é

- A organizar, orientar e documentar todo o desenvolvimento do Serviço de Enfermagem, visando cumprir sua missão.
- B desdobrar ou detalhar atos normativos das instituições de saúde, a fim de que possam ser cumpridos pelos profissionais de enfermagem.
- C criar regras que irão conduzir o trabalho de forma a garantir o entrosamento da equipe e a segurança de todos.



D uniformizar os procedimentos de forma a se obter a racionalização de métodos, o aperfeiçoamento de sistema de comunicação e a economia de recursos.

E garantir a integração dos diversos subsistemas organizacionais em favor da Enfermagem.

30. VUNESP / EBSEERH / 2020 - O perfil que retrata o trabalho em conjunto, em que todos são informados sobre os propósitos da organização e do processo que está sendo desenvolvido, bem como qual seu papel dentro desse contexto, trabalham com as pessoas não pelo domínio, mas pela sugestão, persuasão e pelo ensino, são características do líder

A autocrático.

B democrático.

C laissez faire.

D replublicano.

E passivo.

31. Instituto Access / Prefeitura de Domingos Martins - ES / 2024 - A anotação de enfermagem é fundamental para o desenvolvimento do Processo de Enfermagem (PE). Assinale a alternativa incorreta a respeito das anotações de enfermagem.

A Não conter termos que deem conotação de valor (bem, mal, muito, pouco, etc.).

B O técnico ou auxiliar de enfermagem devem anotar dados referentes ao exame físico do paciente, como abdome distendido, timpânico; pupilas isocóricas, etc.

C Não conter rasuras, entrelinhas, linhas em branco ou espaços, ou seja, deve ser sequencial.

D Devem ser referentes aos dados simples, que não requeiram maior aprofundamento científico.

32. Instituto Access / Prefeitura de Domingos Martins - ES / 2024 - A anotação de enfermagem é o registro de informações realizado pela equipe de enfermagem (enfermeiro, técnico e auxiliar de enfermagem), relativas ao paciente/cliente, família e comunidade. Sobre a anotação de enfermagem é correto afirmar que

A são organizadas de forma a reproduzir os fatos independentemente da ordem em que eles ocorreram.

B inclui todos os cuidados realizados e exclui fatos observados.

C não possui a finalidade de comunicação entre os membros da equipe de saúde.

D a anotação de enfermagem pode ser feita de forma descritiva, gráfica ou sinal gráfico.

33. Instituto Darwin / Prefeitura de Santa Cruz do Capibaribe - PE / 2024 - A anotação de enfermagem é o registro de informações realizado pela equipe de enfermagem (enfermeiro, técnico e auxiliar de enfermagem), relativas ao paciente. Sobre a anotação de enfermagem, assinale a alternativa correta.



- A Para que haja possibilidade de alterá-los no decorrer do plantão, os dados devem ser sempre registrados a lápis; se escrito a caneta e houver erro, pode-se utilizar o corretivo líquido.
- B A finalidade é assegurar a comunicação entre os membros da equipe de saúde, garantir a continuidade dos planos de cuidados e das informações nas 24 horas, a qualidade da assistência, a segurança do paciente/cliente e da equipe de cuidado.
- C A anotação de enfermagem deve ser feita somente de forma descritiva (textual).
- D É dispensada a aposição do número de inscrição do Conselho Regional de Enfermagem do técnico que realiza a anotação, sendo este dado obrigatório apenas ao enfermeiro.

**34. FGV / AL-TO / 2024 - De acordo com os níveis de avaliação na acreditação hospitalar, as Práticas de Gestão e Qualidade são parte dos princípios do:**

- A nível de avaliação 1.
- B nível de avaliação 2.
- C nível de avaliação 3.
- D nível de avaliação 4.
- E nível de avaliação 5.

**35. CEBRASPE / EBSEERH / 2018 - Em relação à gestão de pessoas, julgue o próximo item.**

O enfermeiro é um líder da gestão de pessoas, uma vez que, direta e continuamente, interage com a equipe de trabalho; para isso, deve possuir conhecimento na área de gestão de conflitos, buscando vencê-los mediante as diferentes formas de administrá-los, entre as quais se cita a solução integrativa dos problemas.

**36. CEBRASPE / EBSEERH / 2018 - Em relação à gestão de pessoas, julgue o próximo item.**

Para os profissionais de saúde, o processo de socialização adquirido desde a formação acadêmica torna positiva a relação com a instituição, formando rapidamente um ambiente organizacional com base no espírito de corpo e alto grau de identificação com a organização.

**37. CEBRASPE / EBSEERH / 2018 - Em relação à qualidade e à excelência de uma organização, julgue o item seguinte.**

O modelo **de Hronec**, no sistema de medição de desempenho, que se utiliza da matriz quantum, com três níveis de mobilização, tem enfoque no aperfeiçoamento do valor e do serviço.

**38. CEBRASPE / EBSEERH / 2018 - A gestão estratégica visa, de modo geral, o sucesso da organização. A respeito desse assunto, julgue o item subsequente.**

O diagnóstico interno de uma organização, diante das dinâmicas ambientais controláveis, baseia-se na análise das ameaças e oportunidades.



39. CEBRASPE / EBSEH / 2018 - A gestão estratégica visa, de modo geral, o sucesso da organização. A respeito desse assunto, julgue o item subsequente.

Na pirâmide organizacional, são três os tipos de planejamento, destacando-se o planejamento tático, no nível operacional — nível esse que formaliza as metodologias da empresa e em que se encontram os planos de ação.

40. CEBRASPE / EBSEH / 2018 - Acerca das ferramentas utilizadas na gestão da qualidade em saúde, julgue o item a seguir.

Para visualizar e identificar as causas ou os problemas mais importantes na área da saúde, possibilitando a concentração de esforços sobre eles, pode-se utilizar o diagrama de Pareto, um gráfico de barras que ordena as frequências das ocorrências, da maior para a menor, permitindo a priorização dos problemas.

40. CEBRASPE / EBSEH / 2018 - Julgue o seguinte item, relativos aos aspectos históricos e conceituais da qualidade dos serviços de saúde e acreditação.

Em 2001, o Ministério da Saúde brasileiro reconheceu a Joint Commission International como instituição competente e autorizada a operacionalizar o desenvolvimento do processo de acreditação hospitalar no país.

41. CEBRASPE / EBSEH / 2018 - Julgue o seguinte item, relativos aos aspectos históricos e conceituais da qualidade dos serviços de saúde e acreditação.

Nas definições donabedianas de qualidade em serviços de saúde, prevalece a relação risco/benefício, e é avaliada a atenção à saúde considerando-se o cuidado técnico, a relação interpessoal e as amenidades. Nos sistemas de avaliação, prevalece o uso da tríade clássica e funcionalista, embasada em recursos, informações e pessoas.

42. CEBRASPE / FHS-SE - Quanto à liderança em enfermagem, julgue o item seguinte.

As teorias da liderança situacional e contingencial buscam valorizar novas variáveis, que consideram importantes para uma liderança eficiente, como a cultura da organização, os valores do líder e dos comandados, o trabalho, o ambiente, a influência do líder/administrador e a complexidade das situações.

43. CEBRASPE / FHS-SE - Quanto à liderança em enfermagem, julgue o item seguinte.

De acordo com a liderança transformacional, existem dois tipos de líderes em cargos administrativos: o administrador tradicional — preocupado com as operações cotidianas — e o administrador comprometido — aquele que possui visão mais ampla e é capaz de fortalecer os outros com ela.



## GABARITO

1. B	16.D	31. B
2. C	17.A	32. D
3. C	18. B	33. B
4. D	19. D	34. C
5. CERTA	20. A	35. CERTA
6. C	21. E	36. ERRADA
7. D	22. C	37. CERTA
8. A	23. CERTA	38. ERRADA
9. D	24. A	39. ERRADA
10. A	25. C	40. CERTA
11. CERTA	26. C	41. ERRADA
12. C	27. C	42. ERRADA
13. A	28. A	43. CERTA
14. B	29. A	
15. B	30. B	

## RESUMO

Para finalizar, veremos alguns trechos de todo o conteúdo para revisar.

**TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO** - com destaque para concepção do homem que é algo que vai além do básico que já vimos:

TEORIA	IDEALIZADOR	ÊNFASE	CONCEPÇÃO DO HOMEM
Clássica	Taylor	Estrutura	Homem econômico
Científica	Fayol	Tarefas	Homem econômico
Relações Humanas	Mayo	Pessoas	Homem Social



Burocrática	Weber	Estrutura	Homem organizacional
Sistemas	Bertalanffy	Ambiente	Homem Funcional
Contingencial	Lawrence e Lorsch	Ambiente e tecnologia, sem desprezar tarefas	Homem complexo

## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL



O PES é um método que trabalha no processamento de problemas atuais, problemas potenciais (ameaças e oportunidades) e dos macroproblemas. Assim, se relaciona diretamente com o Triângulo de Governo, representado por seus três vértices: o projeto de governo, a governabilidade e a capacidade de governo.

O PES é composto por **QUATRO MOMENTOS** que se inter-relacionam, buscando responder a quatro indagações fundamentais no processo decisório. Esses momentos são denominados: explicativo, normativo, estratégico e tático-operacional.

<p><b>MOMENTO EXPLICATIVO</b> visa explicar o problema com clareza e objetividade, estabelecer prioridades, identificar os <b>NÓS CRÍTICOS</b> (causas) e realizar análise situacional.</p>	<p><b>MOMENTO NORMATIVO:</b> momento de desenhar o plano e corresponde ao desenho de como "deve ser" a realidade. Inclui a identificação dos <b>ATORES</b> que fazem parte do problema, a identificação dos recursos de que esses atores dispõem para controlar as operações e o peso de cada ator.</p>
<p><b>MOMENTO ESTRATÉGICO:</b> momento que vai do "pode ser" ao "como fazer". Projeta-se o controle de cada um dos tipos de recursos necessários para a viabilização das ações.</p>	<p><b>MOMENTO TÁTICO-OPERACIONAL:</b> entendido como o momento "do fazer", ou seja, da <b>IMPLEMENTAÇÃO</b> das ações propostas.</p>

## TIPOS DE ORGANIZAÇÕES

**LINEAR:** uma unidade de comando, formato piramidal, subordinação a um único setor.

**FUNCIÓNAMENTO:** organização em departamentos, subordinação a mais de um setor, áreas especializadas.

**LINHA STAFF:** mescla de ambas. A hierarquia está presente, ao mesmo tempo em que existem órgãos e setores especializados.

## INSTRUMENTOS ADMINISTRATIVOS



**MANUAL DE ENFERMAGEM:** Reproduz a estrutura formal do serviço de enfermagem que reúne normas, rotinas, procedimentos e outras informações necessárias para a execução das ações de Enfermagem.

**REGULAMENTO:** conjunto de regras e normas de uma instituição / profissão.

**REGIMENTO:** O regimento interno é o ato normativo aprovado pela administração superior da organização de saúde, de caráter flexível e que contém diretrizes básicas para o funcionamento do serviço de enfermagem.

**PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO:** é um documento que expressa o planejamento do trabalho repetitivo e tem como objetivo padronizar e minimizar a ocorrência de desvios na execução da atividade.

## EDUCAÇÃO CONTINUADA

Trata-se de um processo de ensino e aprendizado **ATIVO e PERMANENTE** que se inicia após a formação básica e está destinado a atualizar e melhorar a capacidade de uma pessoa ou grupo, frente às evoluções técnico-científica e às necessidades sociais.

Na enfermagem, o processo de avaliação de desempenho é um recurso para dimensionar a qualidade do desempenho profissional, identificando o nível de capacitação para o alcance dos objetivos organizacionais. No entanto, tem assumido um caráter normativo que não contribui, de fato, para análise do potencial, nem para o desenvolvimento pessoal ou profissional.

## ESTILOS DE LIDERANÇA

- **Autocrático:** Foco no líder apenas, as decisões não são tomadas em grupo, determina o modo de realizar as tarefas e o que precisa para tal. Costuma gerar alta produtividade, mas abafamento da criatividade e autonomia.
- **Democrático:** Foco no líder e em seus subordinados. Decisões são tomadas pelo grupo junto ao líder, ambos decidem como serão realizadas as tarefas e todos os componentes do processo. Em geral, a produção pode ser menor em quantidade, mas é melhor em qualidade. Este tipo de liderança inclui a **LIDERANÇA PARTICIPATIVA**, onde, em conjunto com o líder, definem objetivos e planejam a forma de atingi-los, propiciando maior satisfação.
- **Liberal (Laissez-faire):** Foco apenas nos subordinados / nos grupos. O líder participa minimamente das decisões, há ausência de controle, pouca ou nenhuma orientação e dispersa o grupo para tomada de decisão.

## ESTILOS DE RESOLUÇÃO DE CONFLITOS

**ESTILO COMPETITIVO:** é um modo orientado pelo PODER e AUTORIDADE.

**ESTILO COLABORAÇÃO:** mistura um modo que é assertivo mas, ao mesmo tempo, cooperativo.

**ESTILO CONCILIAÇÃO:** visa o “meio termo”, ou seja, uma solução aceitável, ainda que não atenda totalmente o interesse de ambas as partes.

**ESTILO EVASÃO:** não tem nada de assertiva, nem cooperativa.

**ESTILO CONCESSÃO:** é cooperativa e não (nadinha!) assertiva.



## RESOLUÇÃO COFEN Nº 0545/2017

Art. 1º Ficam adotadas as normas contidas nesta Resolução para a **anotação e o uso do número de inscrição, ou autorização**, nos Conselhos Regionais, pelos integrantes das várias categorias compreendidas nos serviços de Enfermagem.

Art. 2º A anotação do número de inscrição dos profissionais de Enfermagem é feita com a: sigla do Coren, acompanhada da sigla da Unidade da Federação onde está sediado o Conselho Regional, seguida do número de inscrição, [separados todos os elementos por hífen.]

§ 1º Os dados contidos no artigo segundo deverão constar do carimbo do profissional, pessoal e intransferível;

§ 2º Em ambos os casos descritos no parágrafo anterior, o profissional deverá apor sua assinatura sobre os dados descritos ou rubrica.

Art. 3º As categorias profissionais de enfermagem deverão ser indicadas pelas seguintes **SIGLAS**:

- a) ENF, para Enfermeiro;
- b) OBST, para Obstetriz.
- c) TE, para Técnico de Enfermagem;
- d) AE, para Auxiliar de Enfermagem, e
- e) PAR, para Parteira.

[...]

Art. 5º É **obrigatório o uso do carimbo**, pelo profissional de Enfermagem nos seguintes casos:

I – em recibos relativos a percepção de honorários, vencimentos e salários decorrentes do exercício profissional;

II – em requerimentos ou quaisquer petições dirigidas às autoridades da Autarquia e às autoridades em geral, em função do exercício de atividades profissionais; e,

III – em todo documento firmado, quando do exercício profissional, em cumprimento ao Código de Ética dos Profissionais de Enfermagem.

## QUALIDADE E ACREDITAÇÃO

Atualmente, o conceito de Qualidade envolve:

- **ESTRUTURA** - recursos físicos, humanos, materiais e financeiros necessários para a assistência médica. Inclui financiamento e disponibilidade de mão-de-obra qualificada.
- **PROCESSO** - atividades envolvendo profissionais de saúde e pacientes, com base em padrões aceitos. A análise pode ser sob o ponto de vista técnico e/ou administrativo.
- **RESULTADO** - produto final da assistência prestada, considerando saúde, satisfação de padrões e de expectativas.

A Acreditação é um método de avaliação e certificação que busca, por meio de padrões e requisitos previamente definidos, promover a qualidade e a segurança da assistência no setor de



saúde. Para ser acreditada, a organização precisa comprovadamente atender aos padrões definidos pela ONA, reconhecidos internacionalmente.

Realizado de forma VOLUNTÁRIA e RESERVADA, o método de avaliação para Acreditação NÃO TEM CARÁTER FISCALIZATÓRIO e constitui, essencialmente, um programa de educação continuada das organizações prestadoras de serviços de saúde, revisto periodicamente para estimular a MELHORIA CONTÍNUA.

Por não ter caráter prescritivo, a metodologia de acreditação da ONA não traz recomendações. Conheça os NÍVEIS DE ACREDITAÇÃO:

- NÍVEL 1 - S
- NÍVEL 2 - S, O
- NÍVEL 3 - S, O, PGQ

Agora, é com você. Vai e arrasa nessa prova!

Abraço!

Prof. Lígia Carvalheiro

*Insta: enfermagemesus*



# ESSA LEI TODO MUNDO CONHECE: PIRATARIA É CRIME.

Mas é sempre bom revisar o porquê e como você pode ser prejudicado com essa prática.



1

Professor investe seu tempo para elaborar os cursos e o site os coloca à venda.



2

Pirata divulga ilicitamente (grupos de rateio), utilizando-se do anonimato, nomes falsos ou laranjas (geralmente o pirata se anuncia como formador de "grupos solidários" de rateio que não visam lucro).



3

Pirata cria alunos fake praticando falsidade ideológica, comprando cursos do site em nome de pessoas aleatórias (usando nome, CPF, endereço e telefone de terceiros sem autorização).



4

Pirata compra, muitas vezes, clonando cartões de crédito (por vezes o sistema anti-fraude não consegue identificar o golpe a tempo).



5

Pirata fere os Termos de Uso, adultera as aulas e retira a identificação dos arquivos PDF (justamente porque a atividade é ilegal e ele não quer que seus fakes sejam identificados).



6

Pirata revende as aulas protegidas por direitos autorais, praticando concorrência desleal e em flagrante desrespeito à Lei de Direitos Autorais (Lei 9.610/98).



7

Concurseiro(a) desinformado participa de rateio, achando que nada disso está acontecendo e esperando se tornar servidor público para exigir o cumprimento das leis.



8

O professor que elaborou o curso não ganha nada, o site não recebe nada, e a pessoa que praticou todos os ilícitos anteriores (pirata) fica com o lucro.



Deixando de lado esse mar de sujeira, aproveitamos para agradecer a todos que adquirem os cursos honestamente e permitem que o site continue existindo.