

INSTRUMENTOS ADMINISTRATIVOS: PERCEÇÃO DE ENFERMEIROS DE UM HOSPITAL UNIVERSITÁRIO

Laura Misue Matsuda¹, Viviani Camboim Meireles², Franna Vicente Gomes³, Silvia Maria dos Santos Saalfeld⁴, Rosemeire Moretto Molina⁵

RESUMO: Instrumentos administrativos são documentos que estruturam e normalizam uma instituição e/ou serviço. O presente estudo, do tipo exploratório-descritivo, teve como objetivo investigar o conhecimento de enfermeiros sobre os instrumentos administrativos e a importância por eles atribuída. Os dados foram coletados por meio de um questionário respondido por 35 enfermeiros de um hospital universitário público, no período de novembro de 2006 a janeiro de 2007. As exigências éticas referentes a pesquisas com seres humanos foram cumpridas. Como resultado, obteve-se que os participantes, de maneira geral, desconheciam a existência de tais instrumentos ou possuíam informações desencontradas a seu respeito nos setores em que atuavam. Apesar disso, a maioria considerou que esses são importantes porque atuam na organização e na padronização dos procedimentos e condutas. Conclui-se que na instituição investigada é preciso que os enfermeiros criem e/ou conheçam os instrumentos administrativos que organizam a sua prática.

PALAVRAS-CHAVE: Documentos; Atos administrativos; Administração hospitalar; Enfermeiros.

ADMINISTRATIVE INSTRUMENTS: NURSES' PERCEPTION IN A SCHOOL HOSPITAL

ABSTRACT: Administrative Instruments (AIs) are documents that provide structure and rules to an institution or service. This exploratory-descriptive study aimed to investigate the knowledge and importance that nurses give to AIs. Data were collected using a questionnaire answered by 35 nurses in a public school hospital, from November 2006 to January 2007. All the ethical requirements regarding research with humans were fulfilled. Results showed that, in general, nurses did not know about the AIs or had inappropriate information about their existence in the hospital wards they work at. Regardless, most nurses considered these documents as "very important" because they provide organization and standardization of procedures and conducts. Therefore, it can be concluded that in this institution it is necessary for the nurses to create or acknowledge the AIs that organize their practice.

KEYWORDS: Documents; Acts of administration; Hospital administration; Nurses.

INSTRUMENTOS ADMINISTRATIVOS: PERCEPCIÓN DE ENFERMEROS DE UN HOSPITAL UNIVERSITARIO

RESUMEN: Instrumentos Administrativos son documentos que estructuran y normalizan una institución y/o servicio. El presente estudio, del tipo exploratorio-descriptivo, tuvo como objetivo investigar el conocimiento de enfermeros sobre los instrumentos administrativos y la importancia por ellos atribuida. Los datos fueron recogidos a través de un cuestionario respondido por 35 enfermeros de un hospital universitario público, en el período de noviembre de 2006 a enero de 2007. Las exigencias éticas referentes a la investigación con seres humanos fueron cumplidas. Como resultado se obtuvo que los participantes, de manera general, desconocían la existencia de tales instrumentos o poseían informaciones desencontradas al respecto en los sectores en que actuaban. A pesar de eso, la mayoría consideró que esos documentos son importantes porque actúan en la organización y en la estandarización de los procedimientos y conductas. Se concluyó que en la institución investigada, es necesario que los enfermeros creen y/o conozcan los instrumentos administrativos que organizan su práctica.

PALABRAS CLAVE: Documentos; Actos administrativos; Administración hospitalaria; Enfermeros.

¹Enfermeira. Doutora em Enfermagem. Docente do Departamento de Enfermagem da Universidade Estadual de Maringá-UEM.

²Enfermeira. Mestre em Enfermagem. Docente do Departamento de Enfermagem da UEM.

³Enfermeira do Hospital Universitário de Maringá-HUM.

⁴Enfermeira do HUM. Mestre em Ciências da Saúde.

⁵Enfermeira do HUM. Mestre em Enfermagem.

Autor correspondente:

Laura Misue Matsuda

Universidade Estadual de Maringá

Av. Colombo, 5770 - 87020-900 - Maringá-PR, Brasil

E-mail: lmmatsuda@uem.br

Recebido: 28/05/09

Aprovado: 26/10/09

INTRODUÇÃO

Instrumentos Administrativos (IA), Instrumentos Gerenciais (IG) ou Instrumentos Formais de Administração são documentos que normalizam, ou seja, regulamentam a estrutura e a organização de uma instituição e/ou serviço. Normalmente, os IA são agrupados em forma de uma pasta ou arquivo (impresso ou digital) denominada Manual. Este consiste, então, em um elemento que catalisa e integra as normas formais de uma empresa/instituição, de modo a uniformizar os processos administrativos e servir de meio à comunicação rápida e eficaz⁽¹⁾.

Numa instituição podem existir diversos manuais que congregam os diferentes IA que, dependendo de quanto e como são utilizados, podem resultar no que popularmente se denomina de burocracia e é sinônimo de morosidade, excesso de documentos e ineficiência. A concepção de Webber, entretanto, que idealizou a burocracia, é o oposto do que se vê, em razão de que significa um modelo ideal de organização, alicerçado na racionalidade e na eficiência⁽²⁾. Apesar de a utilização destes conceitos, não raras vezes, ser alvo de críticas na Enfermagem, é nessa perspectiva que o presente estudo será pautado.

Em razão de não se ter encontrado na literatura uma delimitação clara e objetiva de quais instrumentos/documentos formais são considerados ou não IA, mesmo porque sua existência e utilização dependem da necessidade e da importância que lhes sejam atribuídas em cada instituição/serviço, consideraremos como IA os documentos que normalmente compõem o Manual, Estatuto, Organograma e Regulamento do Hospital, além daqueles específicos do serviço de enfermagem: filosofia, regimento, normas, rotinas, procedimentos e protocolos.

No contexto da saúde, em particular, em razão da diversidade e da complexidade dos seus serviços e das diferentes categorias profissionais que participam no processo de atendimento, é preciso possuir documentos administrativos⁽³⁾. Associado a isso, há o fato de nessa área ainda prevalecerem os modelos administrativos centrados na tarefa e na quantidade produzida, em detrimento da integralidade do ser humano⁽⁴⁾.

Entre os benefícios na utilização de manuais na Enfermagem constam: servir de fonte de referência objetiva, clara e acessível à interpretação das orientações dos planos de ação e de gestão na Enfermagem⁽⁵⁾ e, ainda, otimizar reuniões, treinamentos,

supervisões, bem como harmonizar e profissionalizar o ambiente de trabalho⁽⁶⁾.

Em que pese à (in)utilidade dos manuais em muitos serviços, seja pela falta de sistematização e de participação na elaboração do seu conteúdo, seja pela falta de atualização e valorização por parte dos profissionais, a nosso ver, os IA constantes num manual merecem atenção especial, porque são importante meio de comunicação e de uniformização. Nesse sentido, considera-se que, na área da saúde, os documentos formais consistem em ferramentas indispensáveis para o processo de cuidado, visto que têm como propósitos organizar, padronizar, orientar e comunicar a estrutura e o funcionamento da instituição/serviço.

No âmbito administrativo da Enfermagem, por outro lado, o profissional se propõe a atuação com base em princípios gerais, e não em regulamentos e normas. De acordo com essa concepção, as regras e/ou normas determinam caminhos a serem seguidos, o que limita a criatividade e a autonomia do trabalhador e pode resultar em insatisfação e riscos à clientela.

Considera-se que no Brasil a atuação da Enfermagem alicerçada em princípios gerais, conforme defendem alguns, não parece ser viável (ainda), visto que neste modelo os profissionais necessitam ter alto nível de competências e de autonomia, associado ao monitoramento contínuo da sua prática pelas organizações de classe que regem e defendem os interesses da profissão. Diante das limitações referidas, considera-se que, apesar dos avanços obtidos nas últimas décadas, a Enfermagem brasileira ainda não se encontra no patamar que dispensa documentos formais direcionadores do seu agir⁽⁷⁾.

Em reflexão acerca da bioética no trabalho administrativo da Enfermagem, são enfatizados os princípios da beneficência, da não-maleficência, do respeito à autonomia e da justiça como arcabouço para a atuação do enfermeiro gerente⁽⁸⁾. Esses princípios, se adotados na sua integralidade, não só pelo líder/gerente, mas por toda a equipe, certamente resultam em benefícios à profissão e à qualidade do cuidado.

Naturalmente, na Enfermagem, os princípios da bioética devem estar presentes nas tomadas de decisão e nas ações a serem executadas. Como o enfermeiro se insere em três grandes áreas complexas – o cuidado, a gestão e a educação⁽⁹⁾ – e quase sempre a Enfermagem conta com trabalhadores que possuem níveis de escolaridade heterogêneos, apesar das mazelas atribuídas à normalização, estes princípios não podem ser dispensados.

Tem-se que os IA devem ser elaborados coletivamente e de modo a corresponderem às necessidades da organização, dos profissionais e dos clientes, devendo ser atualizados e apresentados periodicamente a todos os trabalhadores, para atuar como meios eficazes no desenvolvimento do trabalho da Enfermagem⁽⁷⁾. Diante disso, é preciso considerar que, mesmo em face das dificuldades observadas na elaboração do Regimento Interno e do Manual de Organização por enfermeiros, deve-se ressaltar a necessidade de serem utilizados por todos⁽³⁾.

Com base nas afirmações anteriores, ancoradas na constatação de que na atualidade não existem muitas publicações que abordam o tema IA, considera-se que investigações a respeito podem suscitar novos interesses em discutir e apontar qual é o posicionamento da Enfermagem em relação à utilização desses documentos e quais deles merecem ser contemplados na organização para a efetividade dos serviços.

No que tange às dificuldades em se abordar o tema deste estudo com enfermeiros, em razão de estes profissionais quase sempre atuarem em condições que não favorecem a elaboração e o monitoramento dos IA, é importante que se obtenham informações a respeito. Nesse sentido, o estudo está pautado na pergunta “Qual é a percepção dos enfermeiros de um hospital-ensino acerca dos IA?” e tem como objetivo investigar o conhecimento sobre os IA e a importância a eles atribuída pelos enfermeiros.

MATERIAL E MÉTODO

O estudo é do tipo exploratório-descritivo e foi realizado no período de novembro de 2006 a janeiro de 2007, com enfermeiros assistenciais e/ou supervisores atuantes em um hospital universitário situado no interior paranaense, que atende exclusivamente clientes do Sistema Único de Saúde.

Os critérios adotados para inclusão na amostra foram: ser enfermeiro e ter sido admitido por concurso público, ter atuado por no mínimo dois anos na instituição e não fazer parte da Diretoria de Enfermagem do hospital investigado.

Para compor a amostra, foi realizado sorteio, a partir de uma lista com o nome e data de admissão dos enfermeiros, até que se compusesse 75% dos servidores efetivos da categoria, resultando em 40 profissionais. Entretanto, em razão de não preencherem por completo os instrumentos, cinco não foram considerados.

Para a coleta dos dados, todas as exigências éticas estabelecidas pelo Conselho Nacional de Saúde foram cumpridas. Em âmbito local, o projeto foi analisado e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos – COPEP da Universidade Estadual de Maringá, sob o Parecer nº 206/2005, CAAE 0040.0.093.000-5.

A coleta dos dados se deu por meio de um questionário autoaplicável, com três partes. Na primeira, havia uma breve apresentação do estudo e orientações para preenchimento do instrumento; na segunda, denominada “dados pessoais”, havia questões relacionadas à coleta de informações de cunho pessoal/profissional dos sujeitos; e na terceira, uma pergunta fechada e três mistas, referentes ao tema IA; entre as três questões mistas, duas tinham possibilidade de múltipla resposta, com justificativa.

Quanto ao tratamento dos dados, as informações da Parte 2 foram transferidas para o programa Microsoft Excel e, a seguir, contabilizadas na forma de frequências e porcentagens. As respostas da Parte 3 foram tratadas em grupo, por meio de leituras sucessivas e que, de acordo com a semelhança/igualdade ou diferenciação das respostas, eram destacadas com diferentes cores. A seguir, as respostas destacadas no seu todo ou em trechos, foram copiadas numa tabela onde foi possível realizar sucessivos agrupamentos até que todas tivessem sido contempladas e as suas frequências contabilizadas.

A apresentação dos dados foi realizada na forma descritiva, contendo as frequências simples e os dados acompanhados das respectivas porcentagens, quando aplicável.

Cabe lembrar que na construção e na discussão deste estudo, apesar de não se pautar especificamente em um referencial, adotam-se os direcionamentos da Teoria da Burocracia observados nas abordagens de Silva⁽³⁾ e Matsuda⁽⁷⁾.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Dos 35 participantes, trinta e três (94%) eram mulheres e somente dois (6%) homens. Quanto ao tempo de atuação na enfermagem, vinte e dois (63%) referiram estar na profissão em períodos compreendidos entre seis e quinze anos, e também vinte e dois (63%) atuavam há mais de seis anos no hospital onde o estudo se realizou.

No que se refere aos dados específicos, quanto à primeira questão, destinada a identificar se os sujeitos

conheciam ou não o organograma da instituição, obteve-se que trinta e três (94%) referiram “sim”, e dois (6%) mencionaram “não”.

O organograma graficamente representa a organização formal, configurada na estrutura determinada pelo estatuto, regimento interno ou regulamento de uma empresa⁽⁷⁾. O referido instrumento mostra a disposição dos órgãos ou setores, bem como a hierarquia e as relações de comunicação existentes entre eles numa empresa⁽¹⁰⁾.

Ressalta-se que o organograma, por retratar a estrutura e o relacionamento de cada área ou serviço de uma organização, constitui um importante instrumento de comunicação, por isso deve ser conhecido e compreendido por todos. Nessa perspectiva, o enfermeiro que, na equipe de saúde, exerce predominantemente a função de gerente⁽⁹⁾, necessita conhecer e fazer com que todos os membros da sua equipe conheçam as diversas partes que compõem o organograma da instituição, para que o processo de atendimento ocorra a contento.

O tempo de atuação da maioria dos enfermeiros na instituição era de, no mínimo, seis anos, suficiente para que o profissional conhecesse a estrutura formal do hospital e do serviço onde atua. O fato de desconhecer o organograma, sem dúvida, merece ser investigado e discutido com mais profundidade pelas lideranças, em razão de que pode significar falta de organização no serviço, que resulta em prejuízos e custos no atendimento.

Investigou-se, também, se os enfermeiros consideram a estrutura hierárquica (organograma) do serviço de Enfermagem **adequada** ou **não**. Relativamente a essa questão, solicitou-se que os sujeitos justificassem a resposta.

Obteve-se que treze (37%) responderam “sim”, vinte e um (60%) referiram “não” e um (3%) não respondeu. As justificativas daqueles que apontaram que a estrutura hierárquica é **adequada** foram: composição apropriada dos cargos e da equipe de enfermagem; estrutura facilita a relação democrática e o diálogo entre subordinados e chefias; estrutura facilita o entrosamento dos trabalhadores no serviço.

As respostas apresentadas refletem a composição horizontalizada do organograma do serviço de Enfermagem, que é formado de apenas quatro níveis (Diretor de Enfermagem, Chefe de Divisão, Coordenador Técnico/Enfermeiro Assistencial e Técnico/Auxiliar de Enfermagem), o que certamente favorece o contato dos subordinados com as suas lideranças.

O fluxo da comunicação numa empresa depende tanto da tecnologia utilizada como das formas de relação de poder existentes e é determinado pelo Organograma⁽¹¹⁾. Essa afirmação corresponde às respostas apresentadas anteriormente e com aquelas que referiram ser a estrutura do Serviço adequada, por possibilitar o contato mais próximo dos subordinados com as chefias e facilitar a comunicação.

Sobre as justificativas dos enfermeiros que responderam que a estrutura **não é adequada**, houve referências à necessidade de se readequar à composição hierárquica do Serviço de Enfermagem e à não-contribuição da estrutura no sentido de organizar o Serviço pela falta de integração entre chefe e subordinados.

Estudo realizado na UTI Adulto da mesma instituição obteve dados de enfermeiros que apontaram a necessidade de organizar o setor por meio da criação de documentos formais que distribuíssem as atividades de enfermagem, conforme a categoria e a competência de cada membro, para que atuassem em equipe no verdadeiro sentido do termo e assim não ocorresse sobrecarga e insatisfação no trabalho⁽⁷⁾.

As justificativas para a inadequação da estrutura hierárquica do Serviço se referiram, parcialmente, ao fato de a instituição ser pública. Possivelmente, esta posição assenta-se na percepção de que, em empresas ou serviços públicos, reina o distanciamento entre as pessoas que ocupam os diversos cargos e a burocracia assume o sentido pejorativo utilizado pelo senso comum, significando administração com muitas divisões e níveis, regras e procedimentos redundantes e desnecessários ao funcionamento do sistema⁽¹⁰⁾.

Foi perguntado aos enfermeiros se nos setores onde atuavam existiam IA e quais eram. Como respostas mais frequentes obteve-se: rotinas, procedimentos, normas, filosofia do Serviço de Enfermagem e Regimento Interno. Também houve menção a “outros” e “não existe”.

Os documentos “Filosofia do Serviço de Enfermagem” e “Regimento”, apontados pelos sujeitos, efetivamente não existem até o momento. Estudo anterior também aponta essa deficiência e sugere a necessidade de serem elaborados, em razão de serem fundamentais à estruturação do serviço, à atuação dos profissionais e, conseqüentemente, à qualidade do cuidado⁽⁷⁾. Completando essa afirmação, a filosofia de um serviço também é necessária para garantir a permanência e a coesão do trabalhador no grupo⁽²⁾.

A resposta **não existe**, fornecida por quatro

(12%) respondentes, também deve ser vista com cautela, pois sinaliza o desconhecimento dos enfermeiros sobre os IA que, apesar de poucos, existem em todos os setores.

Outra questão apresentada se refere à **importância** dos IA. Para esta questão foram fornecidas cinco opções de respostas: “muito importantes”; “importantes”; “pouco importantes”; “necessitam ser reformulados” e “não tenho opinião”. As alternativas “importantes” e “pouco importantes” não foram apontadas. A que obteve maior frequência foi a alternativa “muito importantes”, assinalada por vinte e sete (77%) sujeitos, seguida da “necessitam ser reformulados”, apontada por sete (20%) sujeitos, e por último, “não tenho opinião”, que foi marcada por um (3%) sujeito apenas.

Foi possível perceber que a maioria dos pesquisados valoriza os IA no serviço. Isso pode ser observado por intermédio dos dois primeiros grupos de respostas, que obtiveram 33 menções e se referem aos IA como meios de organização e facilitação do trabalho.

Outra justificativa se relaciona à qualidade do cuidado de enfermagem. Reforça a ideia de que os documentos formais de uma organização/serviço favorecem as ações da equipe. Em outras palavras, os IA podem ser considerados como meios que facilitam a tomada de decisão, a organização do serviço, a padronização das condutas e outras medidas^(7,12-13).

Nas justificativas, observa-se que o sentido de padronização atribuído aos IA fica evidente, e isso coaduna-se com a perspectiva da Gestão da Qualidade, que considera a padronização como técnica que objetiva reduzir a variabilidade dos processos para obter produtos que atendam às expectativas dos clientes, de forma regular e ao menor custo. Pautada nessas premissas, a padronização é considerada como a principal técnica gerencial para a melhoria dos processos⁽¹²⁾.

Apesar dos benefícios da padronização na atuação da enfermagem, é preciso atentar para ações e condutas padronizadas, que podem favorecer a organização e o trabalho, mas devem ser utilizadas com cautela, porque podem se traduzir em engessamento e desumanização do cuidado^(2,11) e resultar em prejuízos à instituição, ao trabalhador e à clientela.

Além dos benefícios abordados, o Manual e os elementos que o compõem facilitam a inserção dos novos membros no ambiente de trabalho e também direcionam as ações dos trabalhadores. Dessa forma, no contexto da enfermagem, o Manual:

[...] torna-se necessário quando os membros da equipe de enfermagem começam a perder a visão do conjunto, a desconhecer as atividades e finalidades do serviço de enfermagem e de outros setores, a ter dúvidas sobre procedimentos específicos, sobre a autoridade dos elementos e sobre a responsabilidade de cada um^(3:59).

Numa análise sobre as influências de duas teorias administrativas na organização do trabalho em saúde⁽¹⁴⁾, as quais têm sido criticadas por vários autores por assumirem os princípios da mecanização, da hierarquização e da normalização, é preciso considerar tanto as diferenças institucionais quanto a dos processos de trabalho e do modelo de assistência adotado. Aqui, mais uma vez, a parcimônia na criação e na utilização dos IA deve ser lembrada.

Dois justificativas importantes se referem às possíveis falhas e dificuldades na execução dos IA, e também à não-atualização. Essas respostas corroboram a literatura e apontam a necessidade de se elaborar documentos formais, conforme a realidade e a necessidade do local, de forma objetiva e clara. Isso quer dizer que os IA devem estar sempre atualizados, de modo que uma pessoa mesmo não diretamente envolvida no serviço compreenda a dinâmica da instituição e realize as atividades com segurança, após deles se inteirar^(7,13).

As justificativas às respostas de que os IA necessitavam ser reformulados foram poucas (apenas quatro) e bastante distintas, pois indicavam desde a necessidade de adequá-los às mudanças no serviço até a sua inexistência. Houve uma justificativa referindo que os IA não eram impressos, o que sugere a existência de condutas informais no serviço que atuam como normas e que, se não forem monitoradas, podem influenciar o processo de cuidado de maneira negativa.

Para a eficácia dos IA, é fundamental que sejam elaborados com a participação de quem os executa ou deles se beneficia. Nesse aspecto, a abertura de um canal de comunicação entre as lideranças e subordinados; a aceitação de sugestões; a atualização frequente; a facilidade para consultas e a divulgação a todos os trabalhadores devem ser uma constante.

Apesar de três das quatro respostas sinalizarem para a existência de IA no hospital, um sujeito apontou sua inexistência. É possível notar que existem falhas no sistema de comunicação/orientação dos enfermeiros, visto que os conteúdos das respostas são divergentes, levando a pensar que estes profissionais não possuem informações suficientes e adequadas acerca dos documentos formais existentes na instituição.

É importante lembrar que a normalização das condutas e ações exerce importante papel para o alcance da qualidade do cuidado e que, apesar de atualmente já se falar na atuação de trabalhadores com base em princípios mais gerais, sem normas e padrões estabelecidos formalmente, na Enfermagem, devido à heterogeneidade da formação da equipe e às dificuldades impostas pelo sistema e até mesmo pela sociedade, a sua utilização ainda se faz necessária⁽⁷⁾.

Tem-se, então, que a autonomia e a flexibilidade ainda não são amplamente exercidas na enfermagem brasileira. O principal fator que intervém nessa prática pode ser a manutenção dos modelos ou teorias administrativas baseadas nos princípios de Taylor, Fayol e Weber⁽⁴⁾, que são pautados na mecanização e na impessoalidade dos trabalhadores. Apesar disso, é importante que o enfermeiro exerça uma autonomia pautada na ética, no bom-senso e na necessidade da clientela, a qual tenderá a apresentar resultados favoráveis.

Observou-se também que três (9%) sujeitos não justificaram o porquê de considerarem que os IA necessitam de reformulações. Fatos desse tipo podem ser consequência da não-compreensão dos enfermeiros sobre o que são e para que servem esses documentos, apontando a necessidade de as lideranças investirem na organização e na disseminação de informações no serviço acerca dos documentos formais existentes.

Autores afirmam que o cuidado de enfermagem de qualidade se relaciona diretamente à autonomia e à organização do seu serviço^(3,7,15-16). Neste sentido, a elaboração e utilização dos IA por todos da equipe constitui fator importante para a atuação do enfermeiro, que deve adotar medidas que sejam inovadoras e humanizem o atendimento⁽¹⁶⁾, mas o façam sem abrir mão da formalidade, quando necessária.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na enfermagem, estudos que abordam o tema IA tomaram vulto nas décadas anteriores, mas mesmo na atualidade ainda é preciso investigar a respeito, pelo fato de os instrumentos que regem uma instituição ou serviço serem parte da sua estrutura formal.

Nos resultados levantados, observa-se que os enfermeiros valorizam e reconhecem a necessidade de criar e utilizar instrumentos que normalizem e organizem a instituição/serviço. Entretanto, ao serem questionados sobre os documentos formais existentes

no seu local de atuação, apresentaram informações desencontradas e incompletas.

Considera-se que, na instituição investigada, há necessidade de mobilização dos enfermeiros no sentido de promover discussões a respeito da criação, utilização, comunicação e monitoramento de documentos que direcionem o agir da equipe.

Sugere-se a realização de investigações referentes ao tema com a aplicação de metodologias que abarquem a multidisciplinaridade.

REFERÊNCIAS

1. Borges EL, Olvera JP, Sáar SRC. Uso de manuais e instrumentos de administração na prática de enfermagem. *Rev Min Enferm.* 2004;8(1):208-15.
2. Alves M, Mello RA. Trabalho em equipe entre profissionais da enfermagem em um centro de terapia intensiva. *Ciênc Cuid Saúde.* 2006;5(3):299-308.
3. Silva VEF. Manuais de enfermagem. In: Kurcgant P, organizadora. *Administração em enfermagem.* São Paulo: EPU; 1991. p. 59-72.
4. Massaro M, Chaves LDP. A produção científica sobre o gerenciamento em enfermagem hospitalar: uma pesquisa bibliográfica. *Cogitare Enferm* 2009;14(1):150-8.
5. Jouclas VG. Os manuais na organização do serviço de enfermagem. *Enferm Nov Dimens.* 1978;4(1):47-52.
6. Bittar OJNV. *Hospital: qualidade & produtividade.* São Paulo: Sarvier; 1996.
7. Matsuda LM. Satisfação profissional da equipe de enfermagem de uma UTI-adulto: perspectivas de gestão para a qualidade da assistência [tese]. Ribeirão Preto (SP): Universidade de São Paulo; 2002.
8. Marcon PM, Polak YNS, Meier MJ. A bioética no processo de trabalho administrativo da enfermagem: uma reflexão. *OBJN [periódico na Internet].* 2005;4(2) [acesso em 2008 Jan 10]. Disponível: www.uff.br/nepae/objn402marconetal.htm.
9. Marcon PM, Lacerda MR, Meier MJ. Uma reflexão sobre o processo decisório no gerenciamento dos serviços de enfermagem. *Cogitare Enferm.* 2004;9(2):82-8.
10. Wikipédia. Organograma. [acesso em 2008 Mar 7]. Disponível: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Organograma>.
11. Tajra SF, Santos, SA. *Tecnologias organizacionais na saúde.* São Paulo: Iátria; 2003.

12. Castro DM. Padronização. [acesso em 2007 Mai 14]. Disponível: <http://www.geocities.com/durvalcastro/padronizacao.htm>.
13. Marinho AM. Importância dos instrumentos administrativos (manuais) na dinâmica de trabalho das unidades assistenciais. In: 53º Congresso Brasileiro de Enfermagem; 2001. Curitiba: PUCPR, 2001. Out 9-14.
14. Matos E, Pires D. Teorias administrativas e organização do trabalho: de Taylor aos dias atuais, influências no setor saúde e na enfermagem. *Texto Contexto Enferm*. 2006 Jul/Set;15(3):508-14.
15. Souza JF, Oliveira MMJ. Manual de organização: regimento interno do serviço de enfermagem: subsídios para sua elaboração. *Rev Min Enferm*. [periódico na Internet]. 2002;6(1-2):91-4. [acesso em 2009 Mai 5]. Disponível: <http://www.ser.ufpr.br/cogitare>
16. Lee F. Se Disney administrasse seu hospital: 9 1/2 coisas que você mudaria. Porto Alegre: Bookman; 2009.