

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E O SERVIÇO DE ENFERMAGEM HOSPITALAR: aspectos teóricos

Carla Aparecida SPAGNOL^a
Marcia Simoni FERNANDES^b

RESUMO

Este artigo tem como objetivo abordar alguns aspectos teóricos relacionados ao tema estrutura organizacional, enfocando a estrutura do Serviço de Enfermagem presente na maioria dos hospitais. Evidenciamos através da literatura que algumas organizações hospitalares estão adotando novas práticas gerenciais, substituindo cada vez mais as estruturas rígidas e hierarquizadas, por estruturas mais ágeis e flexíveis. Neste contexto de mudanças organizacionais, a enfermagem necessita discutir a sua estrutura organizacional clássica e o seu gerenciamento ainda pautado em princípios tayloristas, a fim de acompanhar as demandas atuais e atender prontamente às necessidades dos seus clientes e trabalhadores.

Descritores: estrutura organizacional; gerência; enfermagem.

RESUMEN

Este artículo tiene como objetivo abordar algunos aspectos teóricos relacionados al tema estructura organizacional, enfocando la estructura del Servicio de Enfermería presente en la mayoría de los hospitales. Evidenciamos a través de la literatura que algunas organizaciones hospitalares están adoptando nuevas prácticas gerenciales, substituyendo cada vez más las estructuras rígidas y jerarquizadas, por estructuras más ágiles y flexibles. En este contexto de cambios organizacionales, la enfermería necesita discutir su estructura organizacional clásica y su gerencia aunque basada en principios tayloristas, con el fin de acompañar las demandas actuales y atender prontamente a las necesidades de sus clientes y trabajadores.

Descriptores: estructura organizacional; gerencia; enfermería.

Título: Estructura organizacional y el servicio de enfermería hospitalar: aspectos teóricos.

ABSTRACT

This work aims at approaching some theoretical aspects related to organizational structure, focussing on the structure of the nursing service in the majority of hospitals. We found, through a literature, that some hospitals are adopting new management practices, changing rigid hierarchical structures to flexible and well coordinated ones. In this context of organizational changes, nursing needs to discuss its classical organizational structure and management still based on taylorist principles in order to fulfill actual demands and needs of clients and workers.

Descriptors: organizational structure; management; nursing.

Title: Organizational structure and the hospital nursing service: theoretical aspects.

^a Enfermeira. Professora da Área de Administração em Enfermagem da Escola de Enfermagem da Universidade Federal de Minas Gerais. Mestre em Enfermagem pela Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo. Doutoranda em Saúde Coletiva na Faculdade de Ciências Médicas da Universidade Estadual de Campinas - UNICAMP.

^b Enfermeira, Professora do Departamento de Enfermagem da Universidade de Caxias do Sul-RG. Mestre em Enfermagem pela Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto-USP. Doutoranda em enfermagem na Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto-USP.

1 CONSIDERAÇÕES TEÓRICAS

A literatura mostra que as Teorias Gerais da Administração (TGA) têm se constituído em um dos aportes teóricos de instrumentalização dos dirigentes que se preocuparam e ainda se preocupam com a criação de estruturas e estilos gerenciais que atendam as necessidades das organizações e correspondam a realidade que estão vivenciando.

Para se estruturar formalmente uma organização, faz-se necessário que os administradores adotem implícita ou explicitamente um quadro conceitual que os ajudará no momento de optarem por determinado tipo de estrutura organizacional, a fim de alcançarem os objetivos propostos. Essas abordagens teóricas são evidenciadas nas relações de trabalho e no modo de funcionamento das organizações⁽¹⁾. Assim, observamos que ao longo dos tempos surgiram vários tipos de estruturas organizacionais que foram espelhadas nas Teorias Administrativas para atender aos ideais políticos, econômicos e filosóficos de cada empresa especificamente.

A estrutura formal da organização é aquela que está prescrita, sendo comunicada por meio de manuais, descrições de cargos, organogramas, regras e regulamentos, evidenciando as linhas hierárquicas existentes na organização⁽²⁾.

Ao rever a literatura, observamos que o termo estrutura organizacional possui várias denominações como: formato organizacional, desenho organizacional, *design* organizacional, entre outros.

O desenho organizacional de uma empresa tem a finalidade de retratar o seu funcionamento, mostrando objetivamente como ela está moldada, ou seja, quais são os órgãos que a compõem e como se dão as suas relações. Além disso, revela como as funções e atividades estão divididas entre os trabalhadores inseridos em uma organização⁽²⁾.

A “estrutura organizacional, portanto, é o arcabouço que serve de base para o funcionamento adequado, coordenado, equilibrado e

integrado da organização, pois apresenta as diversas inter-relações existentes entre os diferentes elementos que a conformam [...]”^(3:14).

As estruturas organizacionais são constituídas pelos seguintes elementos: responsabilidade, autoridade, comunicação e capacidade decisória. No que tange à responsabilidade, esta refere-se às atividades e obrigações que o indivíduo tem que cumprir na sua unidade de trabalho. A autoridade significa o direito de se tomar decisões e está diretamente relacionada à hierarquia de forma proporcional, sendo que quanto maior a hierarquia, maior será a autoridade e vice-versa. Em relação à comunicação, a mesma caracteriza-se pelo processo que transmite as informações entre os diversos profissionais de uma empresa, sendo que seu fluxo deve percorrer todos os sentidos: verticais, horizontais e diagonais, integrando as diversas áreas que compõem a estrutura organizacional. O último elemento, denominado de capacidade decisória possui uma importância vital para as organizações, tendo em vista que o processo decisório permite realizar uma análise antecipada dos problemas que afrontam as empresas, priorizando e dando consistência às decisões a serem tomadas⁽³⁾.

De forma sintética, a estrutura organizacional representa a maneira como uma empresa se organiza, mostrando claramente a divisão das tarefas, a distribuição da autoridade e como ocorre o fluxo de comunicação no ambiente organizacional.

A estrutura organizacional tem o objetivo de atender a três funções básicas de uma empresa, que estão relacionadas: às metas a serem atingidas, ao comportamento dos indivíduos inseridos no seu ambiente de trabalho e às relações de poder existentes. Sendo assim, a primeira função tem o propósito de definir quais os produtos/serviços serão entregues à população e como os diversos processos desenvolvidos nas diferentes repartições da empresa devem ser articulados. A segunda função destina-se a reduzir ou pelo menos regulamentar a influência das variações indivi-

duais sobre a organização, não deixando que os objetivos de cada trabalhador sobreponham-se aos objetivos organizacionais. E por último, a estrutura é o contexto em que o poder é exercido, as decisões são tomadas e as atividades da organização são executadas⁽⁴⁾.

A estrutura de uma organização apresenta quatro características principais, assim denominadas: diferenciação, formalização, centralização e integração⁽²⁾.

A diferenciação diz respeito à divisão do trabalho e pode ser realizada de três formas. Na primeira as atividades são agrupadas em departamentos, estabelecendo-se aí a diferenciação horizontal. A segunda é diferenciação vertical, divisão que determina o número de níveis hierárquicos da instituição. E a terceira forma é conhecida como diferenciação por tarefas especializadas, que está diretamente ligada à necessidade da criação de órgãos de assessoria dentro da empresa. Assim, é possível entender que quanto maior a diferenciação, maior será o número de departamentos, níveis hierárquicos e assessorias existentes em uma organização, configurando dessa forma, uma estrutura organizacional mais verticalizada ou horizontalizada.

Possuir uma estrutura verticalizada significa se deparar com uma organização mais lenta que não responde prontamente às necessidades dos clientes e trabalhadores, pois o excessivo número de níveis hierárquicos e a extensa cadeia de departamentos existentes, prejudicam o fluxo de informações, uma vez que este necessita percorrer vários caminhos até chegar a alta direção e por isso nem sempre as decisões são tomadas em tempo hábil.

Outra característica que interfere diretamente no funcionamento global da empresa é a formalização, que está ligada à presença de regras, instruções, normas e regulamentos que pretendem determinar e controlar o comportamento dos trabalhadores. A descrição dos cargos, a elaboração de um manual de procedimentos e a determinação de regras gerais,

são maneiras pelas quais a formalização pode ser evidenciada, sendo que quanto maior o seu grau, mais burocratizada, mecanizada e rotinizada será a organização⁽²⁾.

A centralização evidencia a distribuição da autoridade e do poder decisório na empresa. Na centralização, o processo de comunicação ocorre de forma vertical e a tomada de decisão fica no topo da pirâmide organizacional. Quanto maior for a centralização, mais o poder estará concentrado nas mãos da alta direção. Neste sentido, uma organização centralizada pode apresentar algumas desvantagens em relação à descentralização, pois as pessoas situadas no topo da organização estão distantes dos trabalhadores e dos problemas cotidianos, os gerentes e os trabalhadores que estão localizados nos níveis mais baixos geralmente se sentem frustrados por estarem fora do processo decisório, as linhas de comunicação por serem verticalizadas, dificultam o fluxo de informações e possibilitam a ocorrência de erros e distorções devido ao grande número de pessoas envolvidas nesse processo⁽²⁾.

A última característica é a integração, que está relacionada aos meios utilizados para promover a coordenação entre as atividades desenvolvidas em cada departamento, para que todos estejam sintonizados e afinados aos objetivos da instituição. Dessa forma, quanto mais a estrutura for heterogênea, maior será a necessidade de integração entre os departamentos, para que funcionem em prol dos objetivos a serem alcançados.

Notamos que as características apresentadas são interdependentes e dependendo do grau em que aparecem influenciam a forma estrutural de uma organização, podendo se apresentar excessivamente formalizada e burocratizada ou extremamente informal. A nosso ver esses extremos são considerados prejudiciais ao crescimento e desenvolvimento da empresa, uma vez que a burocratização excessiva pode dificultar o fluxo de informações e a tomada de decisões, deixando de

intervir rapidamente em processos que podem ser vitais para a sua sobrevivência. Mas, por outro lado, a informalidade em demasia pode levar ao caos total por falta de direção e controle sobre os interesses individuais que certamente se sobressairão aos organizacionais. Dessa forma, acreditamos que deva haver um equilíbrio entre as características citadas para que a empresa possa alcançar os seus objetivos.

Os vários desenhos organizacionais são representados por gráficos, denominados organogramas, que representam as áreas de trabalho de uma empresa e suas inter-relações, podendo ser visualizadas mediante a utilização de símbolos, geralmente retângulos, que mostram os cargos ocupados e suas linhas de ligação, evidenciando, assim, o grau de subordinação entre as pessoas alocadas nos diversos setores⁽⁵⁾

O organograma é de grande valia para fins da análise organizacional, já que por meio dele podemos detectar duplicação ou má distribuição de funções, visualizar o fluxo de comunicação, criar uniformidade de cargos, bem como ampliar a visão de crescimento e mudanças organizacionais. Por outro lado, este instrumento também apresenta limitações, pois mostra apenas uma dimensão dos diversos tipos de relações existentes na organização, focalizando somente as relações formais que estão previstas nos estatutos, regulamentos, portarias, normas e outros documentos oficiais, uma vez que os relacionamentos informais não podem ser demonstrados através de linhas e símbolos⁽⁶⁾.

Dentre os vários tipos de desenho organizacional clássico, destacamos a estrutura linear⁽²⁾, ainda presente em grande parte das instituições, apresentando aspecto piramidal, decorrente do princípio da unidade de comando estabelecido por Fayol, isto é, os subordinados devem sempre responder a um único chefe que tem autoridade absoluta sobre eles. Este modelo organizacional apresenta as seguintes características: autoridade única, linhas for-

mais de comunicação, relações formais de trabalho, centralização das decisões e aspecto piramidal. Essa forma estrutural pode trazer vantagens e desvantagens para o funcionamento das organizações. Dentre as vantagens destaca-se a sua facilidade para visualizar a responsabilidade e autoridade de cada pessoa no seu ambiente de trabalho. Das desvantagens apresenta-se a rigidez e inflexibilidade; o caráter autocrático e a ênfase excessiva nos cargos de chefia; bem como o fluxo de comunicação distorcido e demorado.

O desenho organizacional de uma empresa é dinâmico e mutável, sendo condicionado por fatores internos como a complexidade da organização, o tamanho do estabelecimento, o número de profissionais existentes e o tipo de produto/serviço prestado, bem como fatores externos tais como: políticos, econômicos, sociais e culturais⁽⁷⁾.

Os estudos sobre as Teorias da Administração e os desenhos organizacionais decorrentes dos seus princípios, foram realizados e direcionados para as indústrias. Contudo, essas abordagens teóricas subsidiaram e ainda subsidiam a estrutura organizacional dos diversos tipos de organizações, inclusive das organizações hospitalares, que dependendo do tamanho e complexidade apresentam vários departamentos, serviços e seções, dispostos no organograma, de forma verticalizada e repleta de cargos.

2 ESTRUTURA CLÁSSICA DO SERVIÇO DE ENFERMAGEM HOSPITALAR: implicações para o processo de trabalho

A maioria dos nossos hospitais ainda apresenta uma configuração clássica, que vem causando diversas dificuldades gerenciais nestas instituições, tais como: concentração de poder, falhas na comunicação e demora em se obter respostas aos problemas emergenciais. Enfim, muitas vezes a organização tem ficado impossibilitada de atingir suas metas e objetivos. Além disso, essas estruturas com-

plexas e verticalizadas, aumentam os custos, visto que na maioria das vezes, cada chefia assume um cargo remunerado⁽⁸⁾.

Assim, a forma linear encontrada principalmente nos grandes hospitais, demonstra estruturas organizacionais verticalizadas e centralizadas que também configuram o Serviço de Enfermagem, uma vez que este reflete a mesma lógica estrutural instalada nas instituições hospitalares. Isto porque, “historicamente as enfermeiras têm adotado princípios da Escola Científica e Clássica da Administração para gerenciarem o seu trabalho, tendo em vista a estruturação e organização do Serviço de Enfermagem nas instituições de saúde”^(9:161).

O Serviço de Enfermagem pode ter várias denominações (Diretoria de Enfermagem, Departamento de Enfermagem, Divisão de Enfermagem, Coordenação de Enfermagem, Chefia de Enfermagem, etc.), dependendo da instituição hospitalar em que está localizado. Portanto, este serviço é o órgão centralizador das questões relativas à profissão, ligadas diretamente à assistência prestada aos clientes e às condições de trabalho da equipe.

A estrutura hierárquica do Serviço de Enfermagem nos hospitais, basicamente é composta pelos seguintes profissionais: chefe do serviço, assistente da chefia, supervisoras, enfermeiras chefe de unidades, técnicos de enfermagem, auxiliares de enfermagem e secretárias, podendo ter algumas variações de cargos, dependendo da instituição.

A chefia do Serviço de Enfermagem geralmente ocupa na instituição a posição de Responsável Técnica (RT) nessa área específica, responsabilizando-se pelas ações de enfermagem desenvolvidas no hospital inteiro, respondendo legalmente perante ao Conselho Regional de Enfermagem (COREn) por todas as atividades técnicas e administrativas.

Na maioria dos hospitais, a estrutura organizacional da enfermagem foi inspirada no fayolismo, configurando uma estrutura rígida

com centralização do poder decisório, dificultando sobremaneira a operacionalização da resolução dos problemas ocorridos nos setores de trabalho, uma vez que estes são passados por todos os níveis de chefia até chegar à chefia geral do serviço. Neste tipo de estrutura, a maioria das decisões não está coerente com a realidade, visto que as pessoas detentoras do poder decisório estão situadas no ápice da cadeia hierárquica, distante do contato com os trabalhadores e com as situações vivenciadas nos setores.

A comunicação verticalizada e extremamente formal é outro fator que influencia de forma significativa no funcionamento do Serviço de Enfermagem, quando está estruturada de forma rígida. Na maioria das vezes, a comunicação se processa por um fluxo descendente, onde as ordens partem de cima para baixo, quer dizer, da alta direção para os funcionários. Já no sentido ascendente, nota-se que as informações, geralmente essenciais ao processo decisório, muitas vezes se perdem ou são distorcidas, passando por vários níveis hierárquicos. Assim, a obstrução do fluxo de comunicação é notável, sendo que a demora na tomada de decisão e as distorções nas informações fazem com que os trabalhadores não tenham retorno imediato da resolução da maioria dos problemas levados à chefia geral do Serviço.

As estruturas administrativas da enfermagem de modo geral, em vários hospitais ainda apresentam concepções rígidas de poder decisório e autoridade, impondo-se de forma distanciada e isolada da base operacional, apresentando um fluxo de comunicação truncado, não permitindo que os atores institucionais entrem em sintonia com os seus parceiros e com os próprios problemas do seu local de trabalho⁽¹⁰⁾.

Neste sentido, a literatura consultada, nos leva a entender que a estrutura organizacional clássica, ainda encontrada nas instituições hospitalares e reproduzida pela enfermagem, produz efeitos negativos que prejudicam

a agilidade e a operacionalização dos processos de trabalho, o que torna os hospitais lentos com dificuldades para responderem prontamente aos problemas do cotidiano, às necessidades dos clientes e dos trabalhadores, interferindo na qualidade dos serviços prestados.

3 ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS DESCENTRALIZADAS NO SETOR HOSPITALAR: novas tendências

Estudiosos da administração contemporânea^(11,12) têm sinalizado que as organizações com uma estrutura rígida, verticalizada e uma administração tradicional, deverão projetar o mais rápido possível, mudanças organizacionais que possam romper com os modelos estáticos, provenientes da Escola Clássica da Administração, pois estão se apresentando ineficientes para as demandas atuais.

Assim, num futuro próximo até as empresas mais modernas passarão por grandes transformações, sendo que a gerência da mudança estará presente cada vez mais no cotidiano dos diversos tipos de organizações⁽¹³⁾.

Diante deste novo contexto a

organização do futuro estará voltada para os clientes, colocando no plano central a questão da qualidade de seus produtos e serviços; terá uma relação mais próxima com a comunidade, assumindo uma postura de maior responsabilidade para com o meio ambiente; internamente possuirá menor número de níveis hierárquicos, e a própria hierarquia, no sentido atual desaparecerá, dando espaço à figura do líder como treinador e motivador^(14:18).

Portanto, as organizações que não acompanharem esta nova perspectiva poderão sucumbir em meio às exigências impostas pela sociedade contemporânea, tornando-se um imperativo atual, as mudanças organizacionais, como forma de garantir a sobrevivência das mesmas.

As empresas modernas já estão procurando se adequar aos tempos atuais, pois estão apresentando quadro de pessoal enxuto, número reduzido de níveis hierárquicos, novas formas de estrutura organizacional mais descentralizadas e baseadas em unidades de produção⁽¹⁵⁾.

Com a descentralização administrativa, a empresa é dividida em várias unidades autônomas que formarão um conjunto de pequenas organizações que devem ser interdependentes e interligadas por um intenso sistema de comunicação⁽¹²⁾.

As formas organizacionais mais flexíveis que respondem ou se adaptam às constantes mudanças que ocorrem nos ambientes internos e externos às organizações, apresentam as seguintes características: baixo nível de formalização, multiplicidade de comando, estão baseadas em equipes e a comunicação ocorre basicamente nos sentidos horizontal e diagonal⁽¹⁶⁾.

A literatura, apesar de escassa, tem apontado algumas propostas de mudanças organizacionais ocorridas no setor hospitalar, evidenciando estruturas flexíveis e uma administração mais participativa. Uma das experiências encontradas relata o processo de reestruturação da Santa Casa do Pará, iniciado em 1991⁽¹⁷⁾.

Cecílio⁽¹⁷⁾ descreve que o referido hospital implantou um modelo de gerência contemporâneo e articulado com as situações vivenciadas pela instituição, elegendo como fio condutor a manutenção do seu caráter público e a defesa da qualidade da assistência prestada ao usuário. O projeto de reestruturação organizacional deste hospital apresentava características tais como: achatamento das linhas hierárquicas mediante a criação de unidades de trabalho, que possuem um gerente responsável; colegiado de gestão para a tomada de decisões compartilhadas, e ênfase na comunicação lateral.

A nova estrutura adotada, mais descentralizada e democrática, apresentou dentre outras, as seguintes vantagens: os problemas

rotineiros passam a ser resolvidos pela equipe no seu próprio setor de trabalho, evitando assim que ocorram demandas por solução de problemas à direção do hospital; aumento da produção e da produtividade; melhor desempenho dos funcionários e maior eficiência no atendimento aos clientes.

Outra experiência de mudança foi a da Santa Casa de Limeira, em São Paulo. A reestruturação administrativa que ocorreu nessa instituição foi decorrente do crescente déficit financeiro que estava assolando o hospital e do esgotamento do modelo de gestão adotado. A partir de um planejamento estratégico, direcionado à sobrevivência do hospital, foram elaboradas estratégias que incluíam mudanças estruturais e gerenciais no hospital, tais como: redesenho do organograma, com diminuição dos cargos e funções; implantação de uma direção colegiada; redução de gastos; qualificação da mão-de-obra, especificamente do corpo de enfermagem e incorporação tecnológica, visando o alcance das metas institucionais propostas⁽¹⁸⁾.

Spagnol⁽¹⁹⁾ também descreve algumas tendências e perspectivas na administração hospitalar, decorrentes da implantação em 1996, do novo Sistema de Gestão da Santa Casa de Belo Horizonte-MG, denominado SIGESC. Com a implantação deste modelo de gestão houve modificações na estrutura organizacional da instituição, configurando um novo organograma, o qual constituiu as Unidades de Negócio^d, que apresentava como princípios a descentralização administrativa e autonomia nas decisões, sendo gerenciadas por enfermeiros do hospital.

De acordo com a autora citada o SIGESC tem influenciado o estilo de administração em enfermagem desenvolvido no referido hospital, estabelecendo uma nova estrutura para o corpo de profissionais da enfermagem. O an-

tigo Departamento de Enfermagem foi destituído, criando-se assim, a gerência de enfermagem com caráter assessor. Houve uma diminuição dos níveis hierárquicos e maior aproximação entre as chefias e os colaboradores, localizados na base do processo produtivo, na tentativa de valorizar as relações interpessoais. Estão sendo utilizadas estratégias como reuniões para estimular a abertura nos diálogos e obter decisões compartilhadas, que favorecem a agilidade do processo de trabalho. Outro ponto observado foi a valorização do trabalho em equipe que está incorporando a participação de outros profissionais da saúde, fortalecendo cada vez mais o trabalho multiprofissional⁽¹⁹⁾.

Podemos dizer que “experiências inovadoras como as que estão ocorrendo em instituições a exemplo da Santa Casa de Belo Horizonte-MG e outras encontradas na literatura estão de alguma forma influenciando a estrutura e organização do trabalho da enfermagem, que faz parte do processo de trabalho em saúde”^(19:125).

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A literatura evidencia que as novas propostas organizacionais estão apontando mudanças radicais na estrutura e forma de gerenciamento das organizações de um modo geral, pois estão buscando se adequar e se adaptar aos dias atuais. E o hospital, considerado uma organização social complexa e a enfermagem inserida nesse contexto, também estão buscando adaptar seus modelos de gestão, de acordo com o dinamismo da sociedade atual, para produzir serviços de qualidade em atenção às necessidades dos usuários.

De forma sintética as novas propostas gerenciais para o setor saúde focalizam o desmonte dos rígidos organogramas, criando estruturas enxutas e ágeis; a criação de unidades autônomas; a descentralização do processo decisório e a intensificação da comunicação lateral. Além disso, valorizam o fortalecimento

^d Unidade de Negócio foi a nomenclatura utilizada para denominar as unidades assistenciais (unidades de internação, centro cirúrgico, ambulatórios, entre outras) após a elaboração do novo organograma da Santa Casa com a implantação do SIGESC.

do trabalho em equipe, a fim de garantirem objetivos comuns, estabelecendo assim, maior vínculo com a clientela atendida.

REFERÊNCIAS

- 1 Gibson JL, Ivancevich JM, Donnelly JH. Organizações: comportamentos, estrutura, processos. São Paulo: Atlas; 1981. 477 p.
- 2 Chiavenato I. Administração, teoria, processo e prática. 2ª ed. São Paulo: Makron Books; 1994. 522 p.
- 3 Olivares JEL. Uma contribuição ao estudo da interação da estrutura organizacional com a estrutura de carreiras nas organizações: o caso do Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares IPEN [dissertação de Mestrado em Administração]. São Paulo: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo; 1999. 199 f.
- 4 Hall RH. Organizações: estruturas e processos. 3ª ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil; 1984. 260 p.
- 5 Homrich SB. Normas e técnicas para elaboração de organogramas. Revista Paulista de Hospitais, São Paulo 1978;26(8):340-56.
- 6 Kwasnicka EL. Introdução à administração. 4ª ed. São Paulo: Atlas; 1990. 195 p.
- 7 Tachizawa T, Scaico O. Organização flexível: qualidade na gestão por processos. São Paulo: Atlas; 1997. 335 p.
- 8 Bittar OJNV. Estrutura organizacional em hospitais. Revista da Associação Médica Brasileira 1994 abr/jun;40(2): 81-4.
- 9 Fernandes MS, Spagnol CA, Trevizan MA, Hayashida M. A conduta gerencial da enfermeira: um estudo fundamentado nas teorias gerais da administração. Revista Latino-americana de Enfermagem, Ribeirão Preto (SP) 2003 mar/abr;11(2):161-7.
- 10 Ferraz CA. Transfiguração da administração em enfermagem: da gerência científica à gerência sensível [tese de Doutorado em Enfermagem]. Ribeirão Preto (SP): Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo; 1995. 248 f.
- 11 Drucker P. A organização do futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã. São Paulo: Futura; 1997. 428 p.
- 12 Motta PR. Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente. 3ª ed. Rio de Janeiro: Record; 1993. 256 p.
- 13 Motta PR. Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro: Qualitymark; 1998. 224 p.
- 14 Wood Jr. T. Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas. São Paulo: Atlas; 1995. 260 p.
- 15 Gonçalves EL. Os novos desafios da empresa do futuro. Revista de Administração de Empresas, São Paulo 1997 jul/set;37(3):10-9.
- 16 Vasconcellos E, Hemsley JR. Estrutura das organizações: estruturas tradicionais, estruturas para a inovação, estrutura matricial. São Paulo: Pioneira; 1986. 208 p.
- 17 Cecílio LCO, organizador. Inventando a mudança na saúde. 3ª ed. São Paulo: HUCITEC; 1997. 334 p.
- 18 Spagnol CA. Tendências e perspectivas da administração em enfermagem: um estudo na Santa Casa de Belo Horizonte-MG [dissertação de Mestrado em Enfermagem]. Ribeirão Preto (SP): Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo; 2000. 177 f.
- 19 Spagnol CA. Da gerência clássica à gerência contemporânea: compreendendo novos conceitos para subsidiar a prática administrativa da enfermagem. Revista Gaúcha de Enfermagem, Porto Alegre (RS) 2002 jan;23(1):114-31.

Endereço da autora/Author's address:
Carla Aparecida Spagnol
Av. Alfredo Balena, 190, Santa Efigênia
30130-100, Belo Horizonte, MG
E-mail: spagnol@ufmg.br

Recebido em: 21/10/2003
Aprovado em: 17/05/2004