

ANÁLISE ADMINISTRATIVA EM ENFERMAGEM — ESTUDO NA ÁREA DE O & M

Nalva Pereira Caldas¹

CALDAS, N. P. Análise administrativa em enfermagem — estudo na área de O & M. *Rev. Bras. Enf.*, Brasília, 37(2): 147-153, 1984.

RESUMO. A análise administrativa permite o levantamento de uma empresa, órgão, serviço ou setor com vista ao diagnóstico da situação organizacional. Pode objetivar a avaliação para propostas de organização ou reorganização de serviço. É um instrumento muito útil e indispensável para pessoas que assumem novas chefias ou direções de serviços em qualquer nível da hierarquia institucional. A utilidade deste instrumento ressalta-se para enfermeiros recém-formados e principiantes ao assumirem tais responsabilidades. Com este objetivo, o trabalho mostrará como desenvolver a análise administrativa e qual deve ser o seu conteúdo.

ABSTRACT. The administrative analysis allows the organization survey in order to diagnosis, evaluation and propose changes. It is an important instrument in the job of head nurses, managers and new-nurse who do not know how start the work. This article shows the development of administrative analysis and the content, the author's experience in using O & M (organization and method) analysis, and its adaptation to teach Nursing Administration during Nursing Undergraduate Course.

INTRODUÇÃO

Segundo NEWMAN “planejar é decidir antecipadamente o que deve ser feito; ou seja, um plano é uma linha de ação preestabelecida”⁹.

Toda atividade humana necessita ser planejada e o é de forma sistemática, intencional ou de forma empírica, assistemática ou inconsciente.

Dentro da função administrativa do enfermeiro e da atividade de liderança da assistência, o planejamento é imprescindível. No que tange a organização ou reorganização de unidades ou serviços e em especial, quando este profissional assume postos de comando em

qualquer nível da hierarquia institucional, necessário se faz planejar o seu trabalho a fim de que não se perca sem leme e sem rumo. Constantemente vêem-se colegas assumindo novos postos, confusos, sem direção certa para iniciar a atividade de modo proveitoso. Foi este motivo que animou a autora deste trabalho a comunicá-lo visando a ajudar principalmente aqueles que acreditam no sucesso do trabalho planejado.

Existe íntima relação do planejamento com o processo da tomada de decisão. Na situação acima assinalada, o assumir de novas chefias, o enfermeiro pela própria circunstância submete-se a um verdadeiro teste de tomada de decisão.

1. Professor Adjunto de Administração de Enfermagem na Faculdade de Enfermagem da UERJ. Livre-Docente pela PUC, Rio de Janeiro, RJ.

NEWMAN⁹ ao analisar o processo da tomada de decisão, aponta quatro etapas deste processo:

1.^a — Diagnosticar propriamente o problema.

2.^a — Conceber uma ou mais soluções boas.

3.^a — Projetar e comparar as conseqüências de tais alternativas.

4.^a — Pesar esses diferentes conjuntos de conseqüências e selecionar um curso de ação.

A atividade de organização, reorganização de setores, ou do todo de uma empresa, segue este mesmo caminho.

Na fase diagnóstica há que se considerar os objetivos visados no empreendimento, os obstáculos a serem vencidos, com o cuidado de não confundir sintoma com o problema, principalmente em trabalhos de organização. Outras considerações a serem feitas recaem sobre as limitações a serem estabelecidas para as soluções tais como limitações de recursos, de tempo, as políticas e atividades vigentes. Assim sendo, o diagnóstico deve incluir: "a) o trabalho desejado; b) os obstáculos principais para atingir esse resultado; c) quaisquer limites impostos às soluções aceitas".

NEWMAN⁹ chama a atenção sobre a possibilidade de mudança de diagnósticos em função das novas alternativas que podem surgir.

Não é difícil identificar soluções alternativas para os problemas, pois a experiência anterior, as sugestões das pessoas envolvidas, a observação da prática de outras pessoas são fontes de inspiração. Apesar desta facilidade, há necessidade de explorar-se a criatividade, pois nem sempre as alternativas baseadas em experiências anteriores satisfazem. O ser humano gosta de novidade, esta é uma necessidade humana. Mas é preciso que haja certa predisposição para acolher inovações, um ambiente em que as pessoas sintam uma certa permissividade para idéias novas, isto as encoraja.

Cada alternativa apontada deve ser submetida ao estudo das conseqüências que poderá ser feito da seguinte maneira:

"a) Selecionar os fatores importantes nos quais se deve concentrar a atenção ao se projetar;

b) Prever realmente o conjunto de conseqüências de cada alternativa;

c) Desde que inevitavelmente existirá alguma incerteza, adicionar probabilidades subjetivas de que as conseqüências previstas ocorrerão"⁹.

Embora pareça fácil chegar-se à decisão final utilizando o esquema aqui analisado, o momento da escolha das alternativas ou alternativa é sempre difícil, pois envolve o sistema de valores individuais ou da empresa. A escolha irá depender do valor atribuído aos resultados projetados. Nem sempre a escolha pode recair sobre o ideal, por isto que NEWMAN⁹ aponta três tipos de comparação que podem ser feitas na estimativa dos resultados: valor *marginal*, quando os resultados não são tão lucrativos e os lucros "dependem em parte do quanto temos"; às vezes é preferível contentar-se com resultados apenas *satisfatórios*; em outras situações vale a pena enfrentar-se o *risco máximo*. Além destas três alternativas há que pensar-se nos resultados considerados bons ou indesejáveis ou de importância relativa.

Na circunstância aqui destacada, o assumir de nova chefia, um instrumento de real valor e utilidade para o planejamento e a tomada de decisão, é a análise administrativa. A análise administrativa permite diagnosticar a situação existente, indicando os pontos onde devem ser feitas as intervenções necessárias, auxiliando na tomada da decisão para apontar as soluções.

Com base nestas reflexões, pretende-se com este trabalho, demonstrar como pode ser feita a análise administrativa, conceituando-a, indicando os seus objetivos, conteúdo, descrevendo as etapas, estratégias e como devem ser feitos os relatórios.

Além da pesquisa bibliográfica, a experiência da autora em trabalhos de organização e reorganização de serviços nos Serviços Técnicos de Organização (SORTEC), posteriormente aproveitados no ensino da disciplina Administração de Enfermagem, será agora transmitida aos colegas, com o intuito de contribuir para facilitar a tarefa de iniciação de novos dirigentes.

CONCEITUAÇÃO E OBJETIVOS

CURY⁴ conceitua a análise administrativa como "Um processo de trabalho, dinâmico e permanente, que tem como objetivo efetuar diagnósticos situacionais das causas e estudar soluções integradas para os problemas administrativos, envolvendo, portanto, a responsabilidade básica de planejar as mudanças, aperfeiçoando o clima e a estrutura organizacionais, assim como os processos e os métodos de trabalho".

Segundo ARAUJO², a análise administrativa integra o planejamento administrativo, que poderá relacionar-se “com a implantação ou melhoria da administração”.

PFIFFNER & LANE¹⁰ conceituam a “análise administrativa como o estudo das causas e soluções dos problemas administrativos; abrange a responsabilidade básica de planejar e aperfeiçoar os processos, os métodos e a estrutura organizacional”.

Pelo exposto, sabe-se que a análise administrativa é um processo mediante o qual o administrador identifica necessidades, possibilitando a análise e a indicação de soluções, em situações de organização ou reorganização de parte ou do todo de uma empresa.

Além destas duas situações acima mencionadas, organização ou reorganização de serviços na enfermagem, o seu emprego é de inestimável valor para as novas chefias, a fim de possibilitar o conhecimento pleno da área a ser chefiada ou dirigida e para a identificação dos problemas porventura existentes. A análise global de todos os aspectos do setor, serviço ou departamento permite isenção de ânimo, imparcialidade e possibilita a visão de conjunto, mediante a qual o novo chefe avalia causas e efeitos, interferências e intercorrências dos fenômenos.

FARIA⁵ indica como objetivos específicos da Análise Administrativa os seguintes: identificar as causas dos fenômenos, seus efeitos, interdependência; coletar dados que possibilitem análise da situação; avaliar o volume e qualidade dos recursos; conhecer o envolvimento das pessoas nos fenômenos; identificar origem das pressões e das influências que determinam situações; e avaliar o tempo de custo.

PINHEIRO¹² recomenda o levantamento analítico quando ocorrer uma das seguintes situações que indiquem a hipótese de necessidade de modificação na estrutura ou funcionamento de um serviço:

— Modificação da finalidade do órgão ou unidade;

— Aumento exagerado do volume de trabalho;

— Gasto muito grande com as atividades gerais;

— Modificação na subordinação hierárquica;

— Transformação do órgão ou unidade; e,

— Falta de equidade com órgãos congêneres.

Para CURY⁴ a Análise Administrativa tem as seguintes indicações:

— Aprovar uma estrutura organizacional;

— Reorganizar unidades quanto a estrutura e funcionamento;

— Desenvolver equipes através do fortalecimento do trabalho de grupo;

— Apontar soluções para conflitos organizacionais;

— Avaliar pesquisas organizacionais;

— Implantar novas técnicas;

— Identificar necessidades de treinamento e planejá-lo;

— Contribuir para a introdução de novas práticas administrativas;

— Simplificar e/ou racionalizar o trabalho;

— Elaborar ou rever instrumentos normativos;

— Planejar ou rever quadro de pessoal; e,

— Promover análise ocupacional e classificação de cargos.

CONTEÚDO

RONCHI¹⁴ entende que o estudo de uma organização compreende as funções desenvolvidas, “as características operativas dos grupos de indivíduos e as relações existentes entre eles, isto é, a estrutura da empresa, e os métodos e processos mediante os quais as atividades são desenvolvidas”.

ADDISON¹ sugere a inclusão dos seguintes aspectos em um estudo de Organização e Métodos (O & M), a finalidade do sistema, normas e políticas vigentes, a estrutura, os métodos operacionais, o curso, devendo também incluir “fatores intangíveis tais como o moral e a equipe de trabalho”.

ESTRATÉGIAS

Em relação a escolha da equipe de analistas

A análise administrativa pode ser desenvolvida por equipes internas ou externas, ou mistas, levando-se em consideração as vantagens e desvantagens da escolha. Há que considerar-se as vantagens e desvantagens de utilizar-se pessoas da própria empresa, onde o envolvimento emocional é maior, porém, o conhecimento de causa também é grande, contra a imparcialidade de pessoas estranhas à organização, sem a sua vivência. Daí ser mais interessante a utilização de comissões mistas,

com número de pessoas não muito grande e que sejam conhecedoras de planejamento.

Para êxito do trabalho, o analista deverá ter as seguintes qualidades: capacidade de captar as reações humanas, de persuadir, simpatia, paciência e perseverança; capacidade de perceber sintomas, gravar falhas, reter mentalmente informações, liderança, capacidade de ouvir, de colaboração e julgamento, percepção integral do objetivo do projeto, reputação profissional dependente da experiência, conhecimento e honestidade (MIRANDA⁸).

Em relação ao tempo

Outros aspectos estratégicos dizem respeito ao uso do menor tempo possível para a realização da análise pois a demora prejudica a intervenção. Desenvolver a implantação das mudanças em etapas quando o projeto for muito extenso.

Envolvimento do pessoal local

Os autores são unânimes em advertirem sobre a necessidade de participação dos membros da organização analisada, destacando as seguintes medidas:

1.^a — Contato inicial com os chefes de forma que estes contribuam para o levantamento preliminar da situação problema.

2.^a — Informar ao pessoal operacional o processo, as razões da intervenção e os objetivos, para conseguir a sua colaboração em vez da indiferença.

3.^a — Utilizar no levantamento, metodologia que possibilite o amplo envolvimento do grupo operacional. O trabalho é mais proveitoso quando a equipe desenvolve maior trabalho de assessoria e os membros operativos da organização, eles mesmos realizam a análise.

4.^a — Apresentar relatórios periódicos que informem o andamento do trabalho a fim de minimizar as reações às mudanças.

Quanto aos fatores imponderáveis

O analista necessita conhecer a importância dos fatores psicossociais que influenciam as mudanças organizacionais — a cultura da organização que envolve normas, valores, recompensas e poder, pois, segundo CURY⁴, não atingidos estes aspectos, não haverá mudanças.

ETAPAS

Para MIRANDA⁸, o processo de organização ou reorganização compreende quatro fa-

ses: "a) levantamento e análise; b) planejamento; c) implantação; d) controle dos resultados".

CANTANHEDE³ aponta as três primeiras etapas, excluindo a de controle dos resultados.

CURY⁴ entende que a análise administrativa realiza-se em dois momentos distintos: "diagnóstico situacional das causas" incluindo levantamento, e sua crítica; "intervenção planejada" envolvendo planejamento da solução e sua crítica, "planejamento das mudanças", envolvendo implantação e o controle dos resultados.

ROCHA¹³, um autor mais analítico, prefere indicar a seguinte seqüência das fases do "processo organizador":

— Identificação do problema e determinação dos objetivos

— Levantamento do trabalho (dados e informações)

— Análise crítica dos elementos coletados

— Caracterização de diversas alternativas

— Seleção e escolha de uma alternativa

— Implantação da alternativa escolhida

— Acompanhamento e revisão".

Como se vê, não há contradições entre os autores; o que se observa é que uns reduzem as fases porque condensam as idéias nos seus conteúdos. Por entender que o último autor citado, apresenta etapas mais didáticas, preferiu-se utilizá-las.

Identificação do problema e determinação dos objetivos

A necessidade de intervenção em situações de organização ou reorganização quando levada ao técnico necessita ser bem definida, para que entendida, possa este, programar a sua ação. Inicialmente há necessidade de identificar as metas a que o setor ou unidade se propõe em função das metas da instituição, considerando que a unidade integra o sistema institucional. Além da identificação do objetivo que a unidade se propõe, deve-se delimitar a área de ação. Mesmo que o plano de organização ou reorganização abranja o todo, há necessidade de desdobrar o estudo em partes, isto é, analisando as partes componentes da organização. Por exemplo, se o estudo incidir sobre um serviço de enfermagem, há que analisar-se todas as suas unidades.

Para conhecimento das metas a serem alcançadas, é necessário conhecer-se a clientela a que serve a unidade ou o serviço, o dimensionamento do setor, número de ações desen-

volvidas em função da clientela, isto é, os serviços prestados. Subsídios de grande valor para o conhecimento das propostas da empresa ou setor, são os seus instrumentos legais, estatutos, regulamentos, regimentos, organogramas e outros.

Um estudo também pode incidir sobre um aspecto apenas do funcionamento de uma unidade. Por exemplo, sobre pessoal, material, planta física, estrutura organizacional, processamento de técnicas ou rotinas e outros. Assim sendo, o estudo pode ser global ou parcial.

Ainda na fase inicial do estudo deve-se determinar a metodologia a ser empregada no levantamento de dados e o tipo de assessoria necessária.

É nesta fase que deve ser feita a divulgação para os servidores, sobre o estudo, objetivos que se pretende alcançar e como serão executados.

Complementando as estimativas iniciais deve-se prever o tempo necessário às várias etapas, os recursos humanos, os materiais e os recursos financeiros dos quais depende a viabilidade do projeto. Todas estas previsões devem ser feitas com certa margem de segurança a fim de permitir os necessários reajustes, caso ocorram situações imprevistas ou mudança do curso de certas ações.

Em resumo, nesta fase, deve-se estabelecer o projeto do estudo, do qual deve constar: objetivos da unidade e do estudo, metas a serem alcançadas, delimitação do estudo, metodologia a ser empregada no levantamento dos dados, levantamento dos instrumentos legais da organização, divulgação do projeto para os membros da organização, previsão do tempo necessário à execução do estudo, previsão dos recursos humanos, materiais e financeiros.

Como nos trabalhos científicos, pesquisas experimentais ou de campo, na análise administrativa, há necessidade de referências ou de modelos teóricos para o embasamento da organização ou da reorganização que se pretende estabelecer. Assim, nesta primeira fase, devem ser levantados os modelos e parâmetros existentes para fortalecer a argumentação e o acerto na fase decisória.

Levantamento de dados

No processo organizativo, na análise administrativa, esta é a fase mais importante, pois dela dependerá o acerto da análise e das decisões a serem tomadas, isto é, das alternativas

a serem apresentadas para a efetivação da organização. A escolha dos métodos e técnicas devem conduzir ao levantamento fidedigno, exaustivo e profundo de todo funcionamento do setor analisado.

ARAÚJO² conceitua "Levantamento como o estudo das condições estruturais, físicas, operacionais, financeiras e materiais de uma entidade".

ROCHA¹³ entende como "coleta de dados e informações" o "registro sistemático do conjunto de elementos que se associa ao comportamento de um fenômeno, de um sistema ou de um conjunto desses dois".

As quatro técnicas mais utilizadas para levantamento de dados em qualquer pesquisa são: exame de documentos, entrevista, aplicação de questionário e observação direta, havendo ocasiões em que emprega-se isoladamente ou em conjunto, sabendo-se que para este tipo de estudo não se deve prescindir da observação direta considerando que os dados são colhidos mediante verificação no local, utilizando para isto, como instrumento auxiliar, um roteiro específico e formulário próprio para o registro de dados.

Outros instrumentos auxiliares para o registro dos dados colhidos são as tabelas, os gráficos, diagramas e outros elementos ilustrativos dos fenômenos observados.

Todos os documentos existentes na empresa, que forneçam informações devem ser consultados: instrumentos de organização, manuais, normas, relatórios e outros são importantes fontes.

Quando utilizada a entrevista, deve esta ser revestida dos cuidados que norteiam a técnica, o uso de um roteiro e de um formulário adequado para o registro, cercado-se de um clima propício para o êxito do diálogo, que visa a coleta de informações enriquecedoras para o levantamento de dados.

Da mesma forma, cuidados devem ser tomados na elaboração dos questionários, devendo estes serem testados antes do seu uso.

Kipling citado por RONCHI¹⁴, conhecido poeta da língua inglesa, indica as perguntas básicas para se chegar à verdade, e que são, conseqüentemente, aplicáveis ao levantamento de dados: Por quê? O quê? Quem? Como? Onde? Quando?

FARIA⁵ define o levantamento como pesquisa aplicada através da qual pode-se diagnosticar a situação e estabelecer uma conclusão válida, uma vez que é baseada na realidade.

Glaser citado por MIRANDA⁸ sugere que o levantamento inclua a análise por função, da estrutura e da seqüência administrativa.

LANDAUER (citado por MIRANDA⁸) e PINHEIRO¹² indicam um roteiro de levantamento para indústrias que inclui estrutura organizacional, pessoal, localização da empresa, material, imóveis, finanças, vendas, meios e métodos de trabalho.

MIRANDA⁸ aponta os seguintes tópicos no seu roteiro para levantamento de repartições públicas: denominação, inclusive evolução desta, histórico, estrutura organizacional, legislação, situação física, funcionamento, pessoal, recursos financeiros, material.

RAPOSO¹² na sua empresa SORTEC (Serviços Técnicos de Organização) utiliza um roteiro que adaptado por nós, é composto basicamente dos seguintes itens: 1. Caracterização da unidade, incluindo objetivos, clientela, demanda, dimensionamento. 2. Estrutura organizacional: direção, subordinação, setorização, competência dos setores, relacionamento inter-setorial, poder de decisão. 3. Atividades: técnicas — assistenciais, de educação e de pesquisa; administrativas — planejamento e organização, supervisão, incluindo comando, coordenação, controle e avaliação; de segurança. 4. Recursos: humanos, área física, material e equipamento. 5. Instrumentos de comunicação: instrumentos de registro, manuais e normas. (Roteiro detalhado à disposição com a autora).

Análise crítica dos elementos coletados

“Análise é uma apreciação crítica dos elementos colhidos” (ARAÚJO³).

Dispondo de parâmetros, modelos ou referenciais teóricos sobre os assuntos levantados, torna-se mais fácil a análise, pois o trabalho consistirá no confronto do modelo com a realidade. Por exemplo, quando levantadas questões de planta física de um hospital ou de uma unidade sanitária, pode-se confrontar com as “Normas e Padrões de Construções e Instalações de Serviços de Saúde”.

Para facilitar a análise, pode-se utilizar um mapa contendo quatro colunas destinadas a parâmetros, situação existente, proposta e prazo.

O mapa dará uma idéia rápida de todo trabalho a ser realizado. A coluna de prazo poderá ser utilizada para a determinação do que deve ser feito a curto, médio e longo prazo.

Quando o levantamento inclui a operacio-

nalização de atividades, é interessante utilizar fluxogramas, devendo o tipo de fluxograma recair naquele que melhor se adequar à situação a ser ilustrada.

Caracterização das diversas alternativas

Para a solução de um problema, geralmente existem várias soluções. Como foi mencionado acima, o mapa proposto deverá conter uma coluna para propostas e prazos. A coluna de proposta poderá ser subdividida em quatro, a saber: eliminar, combinar, modificar e simplificar, registrando-se como deverá ser feita a alteração. Na coluna de prazos, dir-se-á o que deve ser feito a curto, médio e longo prazo, conceituando-se o que significa, em termos de datas, cada prazo destes.

Seleção e escolha de uma alternativa

A escolha da alternativa geralmente compete a quem encomendou o projeto, ou ao chefe imediato, no caso, por exemplo, de um chefe intermediário recém-empossado no cargo. Feito o estudo, e suas propostas, devem estas ser apresentadas, não somente ao escalão superior, mas especialmente aos elementos operativos, pois deles dependerá a implantação das modificações. Assim, devem ser ouvidos não somente porque a sua experiência é valiosa para a avaliação da exequibilidade das medidas propostas, como também porque é uma forma de envolvê-los e prestigiá-los.

Geralmente na escolha da alternativa são levados em conta os valores da organização e de quem decide. A partir daí, a escolha recai sobre a alternativa que trará maiores vantagens, for de menor custo, os resultados forem mais rápidos, portanto, a que maiores vantagens traga para a organização. Nem sempre a decisão recai sobre a melhor alternativa, considerando que nem sempre há condições para absorvê-la.

Implantação da alternativa escolhida

Esta fase deve ser precedida de testagens a fim de verificar-se o acerto da medida, ou se há necessidade de alterar-se o projeto inicial.

ROCHA¹³ recomenda que a implantação seja precedida de instrumento legal de competência do executivo, no qual aprova as mudanças e divulga para todos os funcionários da empresa.

O bom senso do administrador dirá qual a estratégia a ser adotada na implantação: instantânea ou gradual. Para ambas as estratégias, todo processo deve ser precedido de treinamento do pessoal operativo.

Acompanhamento e revisão

A fase de implantação requer o seguimento da equipe de analistas, bem de perto, esclarecendo, complementando, animando o grupo, enfim, dando o apoio necessário nessas ocasiões de mudança, pois o ser humano conquanto necessite de novidade para dar sentido à sua vida, reage a mudanças, principalmente se a mudança não for revestida de todas estas precauções. Muitas vezes os bons projetos falham nesta etapa devido a falta de persistência da equipe de implantação e por falta de acompanhamento dos executores.

No cronograma do projeto deve ser determinado um tempo de implantação e de avaliação, a fim de que, dispondo de dados suficientes sobre a aplicação das modificações, possa a equipe, em conjunto com representantes do pessoal de linha, avaliar o desempenho.

ROCHA¹³ entende que o acompanhamento visa à avaliação "comportamental dos usuários" e não ao exame estrutural do projeto. O mesmo autor indica a avaliação sob dois aspectos: por resultados, avaliando-se o que foi previsto com o que foi realizado em termos quantitativos e qualitativos; e por inspeção local, que complementa a avaliação por resultados ou quando não é possível avaliar qualidade e quantidade do que foi produzido. O autor denomina de avaliação e averiguação a ambos os processos.

RELATÓRIO

Durante a realização do processo organizativo, relatórios globais e parciais devem ser apresentados. Os relatórios globais, no mínimo em número de dois, referentes aos períodos denominados por CURY⁴ de:

— Diagnóstico situacional das causas incluindo levantamento e sua crítica;

— Intervenção planejada envolvendo planejamento, implantação e avaliação dos resultados.

Relatórios parciais para relatar o andamento das subfases deverão ser apresentados com vistas a avaliação gradual e somativa.

O relatório poderá seguir o roteiro no qual se inclui: introdução, desenvolvimento do trabalho segundo o roteiro já referido no levantamento, conclusões, anexos e referências documentais.

CONCLUSÃO

Análise administrativa é um instrumento auxiliar do planejamento e da tomada de decisão.

O enfermeiro necessita conhecê-la, dominá-la, para exercer bem a sua função administrativa, principalmente ao assumir novas chefias.

Os professores devem utilizá-la para o ensino de Administração em Enfermagem para conduzir o aluno ao pleno conhecimento das unidades, seus problemas e formas de intervenção, sendo assim, um excelente instrumento para o processo ensino-aprendizagem.

CALDAS, N. P. Administrative analysis in nursing — a study of O & M area. *Rev. Bras. Enf.*, Brasília, 37(2): 147-153, 1984.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ADDISON, M. E. *Fundamentos de organização em meoaos*. Rio de Janeiro, Zahar, 1973.
2. ARAUJO, A. L., d'. *Princípios de organização*. Rio de Janeiro, Forum, 1973.
3. CANTANHEDE, C. *Curso de organização do trabalho*. 10. ed. São Paulo, Atlas, 1981.
4. CURY, A. *Organização e métodos: uma perspectiva comportamental*. 2. ed. São Paulo, Atlas, 1983.
5. FARIA, A. N. de. *Organização e métodos*. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos, 1982.
6. LERNER, W. *Organização, sistemas e métodos*. 4. ed. Rio de Janeiro, Atlas, 1979.
7. MILLER, H. *Organização e métodos*. 9. ed. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1982.
8. MIRANDA, G. I. M. dos P. *Organização e métodos*. 2. ed. São Paulo, Atlas, 1981.
9. NEWMAN, W. H. *Ação administrativa*. 4. ed. São Paulo, Atlas, 1981.
10. PFIFFNER, J. & LANE, S. *Manual de análise administrativa*. Rio de Janeiro, Fundo de Cultura, 1963.
11. PINHEIRO, H. F. *Organização e reorganização de serviços*. 5. ed. São Paulo, 1967.
12. RAPOSO DE ALMEIDA, T. *Teoria geral da análise da função*. Rio de Janeiro. Serviços Técnicos de Organização (SORTEC), s.d. (mimeografado).
13. ROCHA, L. O. L. da. *Organização e métodos: uma abordagem prática*. 3. ed. São Paulo, Atlas, 1982.
14. RONCHI, L. *Organização, métodos e mecanização*. 6. ed. São Paulo, Atlas, 1978.