

ORGANIZAÇÃO DE UM SERVIÇO DE ENFERMAGEM EM NÍVEL CENTRAL

Hyeda Maria Rigaud de Castro (*)

Maria Unica Alcala (**)

Sumie Tanaka (**)

Waldira Gasparoto Chande (**)

I. Introdução

A implantação do Serviço de Enfermagem (HHEN) do Departamento de Técnica Hospitalar da Coordenadoria de Assistência Hospitalar da Secretaria da Saúde de Estado exigiu, “a priori”, a determinação de metas a curto, médio e longo prazo, baseada:

1. na estrutura existente, cuja organização interna apresentava pontos fortes e fracos;
2. na análise dos recursos disponíveis, e das condições gerais encontradas nos Serviços de Enfermagem;
3. na expectativa existente em relação à enfermagem e à atuação deste Serviço, na Coordenadoria de Assistência Hospitalar (CAH).

A tentativa de conduzir o Serviço de Enfermagem, baseada nos objetivos propostos, foi uma parcela mínima de atuação, dentro da complexa estrutura pública; somente a partir de 1970, com as medidas para a reforma administrativa da Secretaria de Saúde, as autoridades tomaram consciência e começaram a proporcionar meios para a implantação de uma nova orientação.

(*) (**) Diretora e Enfermeiras do Serviço de Enfermagem do Departamento de Técnica Hospitalar — Coordenadoria de Assistência Hospitalar — Secretaria da Saúde — S. P.

Fines, em seu livro, refere-se ao início desta revolução de conceito, em 1906, e à efetivação destes conceitos, após o término da Segunda Guerra, por volta de 1947; exatamente vinte e quatro anos depois, iniciamos a nova orientação.

Inicialmente, traçamos nossa meta na necessidade de implantar o Serviço de Enfermagem e vender os resultados positivos que a enfermagem é capaz de produzir, para os demais elementos da equipe, que até aquele momento, estiveram trabalhando com um mínimo de pessoal profissional, em outras unidades, até mesmo sem nenhum pessoal profissional, pelo que vinham mantendo uma rotina imediatista, sem outros objetivos.

Por outro lado, a expectativa da comunidade de uma crescente melhora do padrão de serviços de saúde, graças à conscientização do povo, no direito à saúde e aos recursos técnicos que a medicina vem conquistando, fez com que meditássemos na responsabilidade da atuação da equipe do Serviço (HHEN) perante a comunidade, e nos muitos profissionais que desejam e sentem a necessidade de mudança da situação: sair da rotina imediata do atendimento improvisado para a fase de planejamento e da participação organizada, já que hoje isso se torna possível, graças aos caminhos que a pesquisa abriu dentro da enfermagem, da medicina, das ciências sociais e administrativas.

Não obstante a série de problemas ou obstáculos, a meditação das proposições e a convicção de que só uma filosofia de trabalho e uma ação contínua e decisiva poderão transpor as barreiras e os muitos obstáculos existentes, nos têm impulsionado a continuar no alcance dos objetivos a longo prazo.

Acreditamos ter havido uma crescente melhora, mais acentuada em algumas unidades, onde houve por parte do grupo receptor, melhor acolhida e aceitação.

Outro fator sentido foi a falta de preparo e de liderança das enfermeiras chefes, o que contribui para dificultar a implantação de uma nova sistemática de trabalho.

A nossa participação na Divisão de Fiscalização tornou-se válida como auditoria, tanto na área das nossas unidades, como de outras Coordenadorias e nas unidades particulares filantrópicas ou lucrativas.

O Departamento de Técnica Hospitalar tem procurado cada vez mais incentivar um sistema de orientação, nas áreas onde possui pessoal técnico, decorrente do trabalho de auditoria. A função de auditor se encerra no ponto extinto da ação da auditoria; contudo,

a continuidade depende dos interessados sentirem necessidade de novas recomendações ou orientações nos problemas que proporcionalmente são levantados, sempre numa tentativa de melhorar os recursos existentes na prestação da assistência médica e de enfermagem.

Na recente pesquisa (dezembro de 1972) realizada pela Dra. Maria Ivete Ribeiro de Oliveira, na sua tese de doutoramento, enfocando a enfermeira como coordenadora da assistência ao paciente, alerta as enfermeiras na responsabilidade de seu papel, em proporcionar uma melhor assistência ao paciente, evidenciando quão grande é a responsabilidade dos Serviços que atuam na área da assistência de enfermagem.

A nossa tarefa não se tem limitado somente aos hospitais, mas também às Escolas e Cursos de formação de auxiliares de enfermagem, da Coordenadoria de Assistência Hospitalar e daquele (as) que mantêm convênios com a mesma. A nossa atuação tem visado promover ou manter um padrão de ensino, através de orientação, assistência e fiscalização, uma vez que, por outro lado, temos promovido a abertura de mercado de trabalho nas nossas instituições ou incentivando a abertura naquelas outras, em que temos tido oportunidade de atuar.

Gostaríamos, a esta altura, de poder apresentar um "know-how" de enfermagem; porém é desejar muito para um serviço que somente a partir de setembro de 1971, começou suas atividades, estando o mesmo inserido dentro da complexa estrutura do serviço público. Mas, dados quantitativos de pessoal qualificado e o resumo das atividades efetuadas, aliado ao esforço de penetração em áreas resistentes, poderão traduzir a atuação do Serviço no presente trabalho.

2. Organização

O Serviço de Enfermagem está situado no Departamento de Técnica Hospitalar da Coordenadoria de Assistência da Secretaria da Saúde do Estado de São Paulo (Decreto n.º 52.182 de 16.07.69).

O Serviço foi implantado, em junho de 1971, com uma enfermeira; atualmente conta com sete.

Na época do Decreto, já existia a Escola de Auxiliares de Enfermagem de Assis, subordinada ao Departamento de Técnica Hospitalar (HH.), um dos cinco departamentos constituintes da Coordenadoria de Assistência Hospitalar.

Hoje existe mais uma escola de auxiliares de enfermagem: Escola de Auxiliares de Enfermagem, Hospital Regional Vale do Ribeira, e uma equipe técnica que, no momento, com a crescente demanda de serviço e irreversível filosofia de regionalização, já se torna insuficiente.

Suas atribuições e funções, serão apresentadas no decorrer deste trabalho.

Quadro de Pessoal

O Serviço de Enfermagem (HHEN) conta atualmente com uma diretora e seis enfermeiras.

De acordo com o quadro abaixo, houve uma projeção quantitativa de pessoal; todavia, não foi alcançado o número previsto, dadas as dificuldades de conseguir e manter pessoal qualificado com experiência de trabalho, na função de planejamento, organização, assessoria e supervisão, dentro da área da assistência de enfermagem e ensino. Outro problema que influi é o sistema de admissão (título precário, credenciamento) da Secretaria, que desestimula a admissão e a permanência de pessoal mais bem qualificado.

QUADRO — HHEN	EXISTENTES 1971 — 1972	ATUAL 1973	PREVISTO 1974	IDEAL
Diretor Técnico	—	1	1	1
Supervisora da Equipe Técnica	1	—	2	3
Enfermeiras Inspetoras	1	6	7	11
T O T A L	2	7	10	15

Qualificação Requerida (de acordo com o trabalho)

N Í V E I S	Q U A L I F I C A Ç Ã O
1. Diretor Técnico	<p>1. Título de especialização em Administração Hospitalar ou Serviço de Enfermagem, legalmente reconhecido.</p> <p>1.2 — Experiência aprovada em administração de Serviço de Enfermagem de cinco (5) anos.</p> <p>1.3 — Outras qualificações exigidas pela legislação do acesso.</p>
2. Supervisor da Equipe Técnica (CD-7)	<p>2. Diploma de curso de graduação em enfermagem, 4 anos, legalmente reconhecido.</p> <p>2.1 — Título de Especialização</p> <p>2.1.1 — Administração Hospitalar ou Serviço de Enfermagem legalmente reconhecido.</p> <p>2.1.2 — Diploma de licenciatura em Enfermagem ou Pedagogia, legalmente reconhecido.</p> <p>2.2. — Outras qualificações exigidas pela legislação do acesso.</p>
3. Enfermeira Inspetora	<p>3. Diploma do Curso de Graduação em Enfermagem, 4 anos, legalmente reconhecido.</p> <p>3.1 — Experiência comprovada em administração de Serviço de Enfermagem de dois (2) anos.</p>

FUNÇÕES DA EQUIPE DE ENFERMAGEM (HHEN)

FUNÇÕES	ÁREA	ATUAÇÃO		
		Diretor	Supervisor	Inspetora
<p>1. Planejar, organizar e dirigir o Serviço de Enfermagem, em nível central, dar assessoria técnica aos Serviços da C.A.H. Orientar e supervisionar as chefias de enfermagem dos hospitais da rede. Trabalhar sob a orientação do Diretor do Departamento de Técnica Hospitalar.</p>	<p>1. <i>Planejamento:</i> — Regulamento, normas e rotinas, planos de trabalho, para a equipe técnica e Serviços de Enfermagem dos hospitais da C.A.H. — Realiza estudos e pesquisas necessárias à organização e reorganização dos Serviços de Enfermagem a curto, médio e longo prazo. — Planeja e solicita recursos materiais para o funcionamento do HHEN, através de apresentação do orçamento-programa.</p>	X	Participa	Colabora
<p>2. <i>Organiza e Coordena</i> As Unidades do Serviço de Enfermagem a nível central. — Propõe a organização ou reorganização dos Serviços de Enfermagem da rede e outros, quando houver solicitação.</p>		X	Participa	Colabora

nos Hospitais em convênio com a Secretaria de Saúde do Estado de São Paulo.

- Prepara relatório das atividades do Serviço de Enfermagem.
- Indica seu substituto legal nos seus impedimentos.
- Convoca e preside reuniões com a Equipe Técnica e Chefes de Enfermagem.

4. *Outras Atividades*

- Participa de reuniões de classe e outras de interesse profissional.
- Representa o HHEN junto a Coordenadoria, órgãos oficiais e entidades profissionais.
- Cooperar com outros departamentos em projetos e rotinas estritamente relacionadas com o Serviço de Enfermagem.

2. Assessora o Diretor Técnico de Enfermagem; participa no planejamento e organização dos Serviços de Enfermagem; estabelece planos de trabalho para a equipe técnica. Trabalha sob a orientação do Dire-

X Participa Colabora

X Participa



FUNÇÃO	ÁREA	ATUAÇÃO		
		Diretor	Supervisor	Inspetora
<p>tor Técnico do Serviço de Enfermagem. (HHEN).</p> <p>Substitui o Diretor em seus impedimentos.</p>	<p>terial de enfermagem e recomenda a aquisição, nos hospitais da rede ou nos de convênio, quando solicitado. <i>Assistência Educativa</i></p> <p>— Planeja programas de treinamento e atualização, para pessoal não profissional.</p> <p>— Propõe planos e programas, para cursos de treinamento e atualização do pessoal técnico.</p> <p>— Colabora na seleção de pessoal, para cursos regulares e para promoção.</p> <p>— Avaliação os cursos de treinamento e atualização de pessoal em serviço.</p>		X	Participa
	<p>3. <i>Pesquisa</i></p> <p>— Identifica problema de enfermagem, através de estudo e pesquisa.</p> <p>— Orienta a equipe, em trabalho de coleta de dados e informações.</p>		X	Colabora
	<p>4. <i>Técnico-Administrativo</i></p> <p>— Elabora planos anuais de trabalho, para a equipe</p>		X	Participa

- técnica e orienta na execução dos mesmos.
- Colabora com o Diretor técnico do Serviço de Enfermagem, na orientação do pessoal técnico e interpretação das diretrizes, planos e normas de trabalho em geral.
 - Controla e avalia os resultados do trabalho da Equipe Técnica.

3. Faz "in loco" a verificação das condições de trabalho dos Serviços de Enfermagem dos Hospitais da rede. Orientação dos chefes de enfermagem, para a implantação das normas e planos de trabalho, elaborado a nível central.

1. *Assistência aos Pacientes*

- Analisar as condições e assistência direta de enfermagem aos pacientes.
- Identificar problemas ou necessidades de enfermagem, não atendidos.
- Executar os programas de auditoria em enfermagem.
- Apresenta relatório das atividades desempenhadas.

2. *Assistência Educativa*

- Faz levantamento das necessidades de educação do pessoal técnico de enfermagem.
- Orienta as chefias dos Serviços de Enfermagem, no planejamento de programas de educação em Serviço, para o pessoal.

FUNÇÃO	ÁREA	ATUAÇÃO		
		Diretor	Supervisor	Inspetora
	<p>— Colabora nos programas de atualização do pessoal de enfermagem.</p> <p>3. <i>Pesquisa</i></p> <p>— Coleta dados e informações para estudo e pesquisa, programados a nível central.</p> <p>— Orientar o pessoal técnico de enfermagem no preparo de planos de cuidados e análise de problemas de enfermagem.</p> <p>4. <i>Técnico-Administrativa</i></p> <p>— Dá parecer sobre condições dos serviços de enfermagem e atuação do pessoal auxiliar.</p> <p>— Encaminha os resultados dos programas de auditoria, para os órgãos competentes.</p> <p>— Executar trabalho interno do Serviço, relativo a processos e documentação específica.</p> <p>— Apresenta relatório das atividades desempenhadas.</p>			

3. Objetivos

Este trabalho tem como objetivo central, a análise da atuação do Serviço de Enfermagem, desde sua implantação, até o momento atual, favorecendo a avaliação dos objetivos iniciais dos obstáculos encontrados e das realizações parciais ou totalmente atingidas, a meditação das proposições feitas e a abertura de novos campos de pesquisa, dentro da área de enfermagem.

4. Metodologia

Os métodos usados foram:

Uso de questionário, para a investigação inicial da situação das unidades.

Reuniões com os chefes de serviço, diretoras e enfermeiras chefes.

Reuniões com as encarregadas (não profissionais) atendentes, que respondem pelo cargo, em caráter temporário.

Reuniões multiprofissionais com as demais equipes técnicas do Departamento (HH), para tomada de posição e entrosamento dos programas de trabalho.

Observações direta nas diversas unidades.

Levantamento de recursos humanos e materiais disponíveis.

Análise de relatórios, entrevistas e contatos informais com pessoal de enfermagem: auxiliares, atendentes.

Reuniões diversas, de caráter administrativo interdepartamentais, com diretores e administradores das diversas unidades da CAR.

Posteriormente, foi feita análise da investigação, determinação das mudanças que se faziam necessárias, face a pesquisa da situação. Considerando os recursos disponíveis, foi traçado um plano de atuação para a equipe técnica, concentrando sua atuação na área em que se poderiam alcançar alguns resultados imediatos para servir de apoio e incentivo às demais unidades.

5. Áreas de Atuação

O Serviço de Enfermagem (HHEN) atua em duas grandes áreas:

— área Hospitalar — assistência de enfermagem, a pacientes hospitalizados e de ambulatório;

— área de Ensino — escolas ou cursos de auxiliares de enfermagem.

— Na área hospitalar, a Coordenadoria apresenta um total de 22 Unidades Hospitalares, nas quais o serviço de enfermagem é constituído em:

— três (3) Serviços de Enfermagem (Diretoria);

— dezessete (17) Seções de Enfermagem (Enfermeiras Chefes);

— dois (2) Setores de Enfermagem (Encarregadas de Setor).

Essas Unidades estão localizadas nas onze (11) regiões administrativas do Estado. Além dessas Unidades, existem seis (6) Unidades Hospitalares em convênio com esta Coordenadoria, especificando por Departamento, Especialidade, Capacidade e Localização.

Na área de Ensino, a Coordenadoria apresenta duas (2) Escolas de Auxiliares de Enfermagem, além de oito (8) Escolas ou Cursos de Auxiliares, que mantêm convênio com a Secretaria da Saúde, através desta Coordenadoria.

6. Atividades

Na área hospitalar foi dada ênfase ao aspecto de organização dos Serviços de enfermagem, através da provisão de recursos humanos e materiais, da conscientização dos responsáveis no serviço que se implantava e na necessidade de uma nova orientação na atuação da enfermagem.

Chamamos a atenção para o número irrisório de pessoal de enfermagem nos Hospitais do CAH., em março de 1971.

Tentou-se melhorar a situação, reivindicando a profissão de pessoal técnico, através de levantamento que diagnosticava a precariedade dos recursos humanos existentes.

O aumento de profissionais de enfermagem nas unidades da CAH. foi de 365, sendo 200 enfermeiros e 175 auxiliares. A seleção foi efetuada através de prova e indicação para as vagas existentes ou criadas.

A situação de pessoal está longe de atingir a meta almejada, mas se voltarmos nossa atenção para alguns anos atrás, verificaremos que o profissional enfermeiro era quase inexistente no quadro da Secretaria. O caminho é árduo para alcançar a meta, mas sentimos que estamos no rumo, o que pode ser comprovado pela atual política do Governo Estadual, traduzida no Documento de Dimensionamento de Pessoal, para todas as Coordenadorias, no qual este Serviço (HHEN) participou do Sub-Grupo de Enfermagem, sob a liderança da Dra. Circe de Melo Ribeiro, na elaboração do documento.

Aliada ao contingente de pessoal, a qualidade dos serviços depende de um processo evolutivo, de conscientização e atuação, definido no decorrer deste trabalho, a ser alcançado a médio e longo prazo.

Foi dado início a um processo de padronização de normas e rotinas de enfermagem, visando a simplificação e racionalização do trabalho. Destacamos: Padronização da Assistência de Enfermagem ao Recém-Nascido; Padronização de Uniformes e Roupas Hospitalares. Esses trabalhos estão concluídos, aguardando para entrar em vigor, a sua publicação.

Em fase de experimentação, realçamos o Plano de Cuidados de Enfermagem, visando a indução da enfermeira no planejamento da assistência ao paciente, dentro da atual filosofia de enfermagem, da utilização do método científico, motivando a valorização do seu trabalho na atuação como coordenadora na assistência ao paciente.

Na área do ensino, destacamos o Trabalho de Levantamento das Escolas e Cursos de Auxiliares de Enfermagem, existentes atualmente no Estado de São Paulo, pela amplitude da visão e do preparo desse profissional. Trabalho efetuado e apresentado pelo Serviço (HHEN), na I Jornada de Enfermagem do INPS, realizado recentemente em São Paulo.

A atuação deste Serviço, nas escolas ou cursos de auxiliares de enfermagem, está amparada nos convênios celebrados entre a Secretaria da Saúde e as escolas. Cabe à Coordenadoria de Assistência Hospitalar, a elaboração, o controle e supervisão das cláusulas do convênio. Dentro da CAH, estas atribuições são delegadas ao Serviço de Enfermagem. Este trabalho de auditoria e controle tem propiciado uma atuação direta ao Serviço, na exigência de melhorar o padrão, no que se refere à direção da Escola por enfermeiro, corpo docente, instalações. Ao mesmo tempo, efetua-se um trabalho de orientação e incentivo, junto aos profissionais existentes, na sua especialização e preparo, para a atuação na área do ensino.

A atuação relativa à implantação e efetivação do Serviço de Enfermagem (HHEN), bem como a função executiva, diretiva das atividades fins e meios, são apresentadas no quadro a seguir.

6.1 — *Implantação do Serviço*

- 6.1.1 — Estrutura do HEEN (nível central).
- 6.1.2 — Filosofia e objetivos.
- 6.1.3 — Estudo dos recursos necessários no funcionamento (área física, material e pessoal).
- 6.1.4 — Admissão de pessoal específico.
- 6.1.5 — Programação de trabalho relativo à efetivação da estrutura do serviço.
- 6.1.6 — Contato e entrosamento com os Departamentos da C.A.H., órgãos oficiais, entidades e associação de classe.
- 6.1.7 — Divulgação, orientação da proposição e dos objetivos do Serviço.

6.2 — *Efetivação do Serviço*

- 6.2.1 — Levantamento das necessidades de enfermagem, nas áreas de: cuidados ao paciente, pessoal, organização, planta física, material e equipamento dos Hospitais da rede e outros.
- 6.2.2 — Levantamento da situação da enfermagem, nos hospitais da C.A.H..
- 6.2.3 — Elaboração da programação de trabalho de acordo com as necessidades sentidas e as prioridades levantadas.

-

6.3 — ATIVIDADES RELATIVAS A FUNÇÃO ADMINISTRATIVA

6.3.1 — ORGANIZAÇÃO

Atividades Fins

- Participação e colaboração na organização do Serviço de Enfermagem de Hospitais da rede, convênios e outros.
- Trabalho sobre normas de Assistência de Enfermagem aos Recém-Nascidos; participação no grupo de trabalho sobre Berçário (em fase de publicação).
- Manual de Padronização de Uniformes para a C.A.H. da Secretaria da Saúde (pacientes, ambulantes, acamados e funcionários).

Atividades Meios

- Participação no Trabalho de Dimensionamento de Pessoal, Sub-grupo de Enfermagem, para todos os profissionais e não profissionais, nas quatro Coordenadorias da Secretaria da Saúde.
- Participação no Trabalho para o Conselho de Política Salarial, sobre a carreira de enfermagem no Estado de São Paulo.

3.3.2 — DIREÇÃO

- Das atividades específicas do HHEN.
 - Treinamento do pessoal novo admitido do HHEN; indicação de enfermeiro para o curso de especialização em Administração Hospitalar.
 - Elaboração de instruções para:
 - Escolas de Auxiliares de Enfermagem da C.A.H. e as de convênio;
 - Cursos de treinamento de Atendentes;
 - Elaboração de Manual de procedimento de hospitais da C.A.H.
 - Reuniões com os chefes dos serviços de enfermagem e com os responsáveis não profissionais dos Hospitais da C.A.H.
 - Reuniões com diretores e professores de Escolas de Cursos de Auxiliar de Enfermagem da C.A.H. ou de convênio.
 - Reuniões com outras equipes, para entrosamento. Equipes de: nutrição, assistência social, educação e outras.
 - Encaminhamento de processos administrativos relativos a diversas atividades.
-

6.3.3 — COORDENAÇÃO

- Visitas de supervisão, a Hospitais da C.A.H. em convênio, filantrópicos, que recebem subvenção do governo. — Participação n adivisão de Fiscalização em Hospitais filantrópicos e de fins lucrativos, para avaliação das condições de enfermagem.
- Visitas de supervisão às Escolas de Auxiliares de Enfermagem da C.A.H. e em convênio com a Secretaria da Saúde. — Levantamento da situação da Enfermagem, nos Hospitais da Coordenadoria da Saúde Mental.
- Levantamentos da situação da Enfermagem, nos Hospitais da C.A.H.

6.3.4 — CONTROLE

- Da programação, de acordo com o plano previsto para o HHEN — orçamento-programa. — Visitas de auditoria, para controle das proposições nas Escolas de Auxiliares, para indicação de convênio ou manutenção do mesmo.
- Avaliação dos trabalhos executados, através de relatórios, plano de trabalho e reuniões periódicas da equipe. — Levantamento da situação das Escolas de Auxiliares de Enfermagem do Estado de São Paulo.
- Participação em comissões da Associação de Classe, reuniões, jornadas e outros de interesse da profissão.

6.3.5 — PREVISÃO

- Programação para o período seguinte, de acordo com os recursos disponíveis previstos, e prioridades estabelecidas. — De pessoal, equipamento e material necessário, para hospitais de convênios e outros, de acordo com a solicitação do Departamento de Técnica Hospitalar.
 - Elaboração do orçamento-programa. — Hospitalar.
-

7. Conclusão

Avaliando os resultados obtidos, consideramos que os objetivos propostos foram parcialmente atingidos, apesar das muitas dificuldades: limitado número de pessoal, distância de determinadas unidades, carência de recursos materiais, transporte e inadequação das próprias instalações do Serviço. O saldo foi bastante positivo, o que impele a continuar no alcance da meta almejada: Oferecer um bom padrão de assistência de enfermagem, dentro das Instituições da CAH.

A estrutura apresenta o Serviço como órgão normativo, sem uma linha de subordinação técnica. No trabalho em campo, foi sentida a limitação do Serviço, na atuação direta em algumas unidades, o que traduz as barreiras encontradas, por parte dos responsáveis pela execução do trabalho.

Sentiu-se que, na fase atual, o Serviço precisa do amparo, na sua atuação, de uma subordinação técnica dos serviços de enfermagem das unidades da rede.

9. Recomendações

1 — Que seja efetivada a estrutura do quadro de enfermagem da Secretaria, baseado no trabalho de Dimensionamento de Pessoal de Enfermagem da Secretaria de Saúde do Estado de São Paulo, realizado pelo Sub-grupo de Enfermagem.

2 — Que sejam previstos recursos para o preparo do pessoal aos cargos de chefia, através de cursos de especialização e de pós-graduação.

3 — Que seja incluída na equipe de planejamento, o elemento enfermeiro.

4 — Que sejam integrados os recursos das quatro Coordenadorias, visando o entrosamento nos programas, e uma filosofia única de trabalho.

5 — Que a medida de convênios com as Escolas ou Cursos de Auxiliares de Enfermagem seja ampliada, atingindo maior número de escolas; porém, que seja estabelecido que os recursos materiais do mesmo sejam específicos para pagamento de professores.

BIBLIOGRAFIA

1. BEAL, G. M. et alii — Liderança e Dinâmica do Grupo; (Trad. de Godalpin, W. da C. e Godalpin, S. F.) — Zahar Editore 4.º Edição — Rio de Janeiro — Brasil, 1968 — 287 p. ilustr.

2. FINER. Herman — Administração e Serviços de Enfermagem; (tra. de Otávio Almerindo Ferreira) Rio de Janeiro — USAID — 1966. 352 p. ilus.
3. HUMBLE. John W — Como melhorar os resultados da empresa; (Trad. de J. B. Pinbel) Management Center do Brasil, São Paulo — Brasil, 1969 — 242 p. ilus.
4. LAWRENCE, & Lorsch — O desenvolvimento de organizações: diagnóstico e ação; (Trad. do Prof. Meyer Silman) Editore Edsard Elucher Ltda. São Paulo — Brasil, 1972 — 112 p. ilus.
5. NEWMAN. W. H. — Ação Administrativa Técnica de Organização e Gerência; (Trad. de Avelino Correa) 3ª. ed. — São Paulo — Brasil — Atlas. 1972 — 500 p. ilus.
6. RIBEIRO de Oliveira, M. I. — A Enfermeira como Coordenadora da Assistência ao Paciente — Análise Sociométrica Multirelacional; Salvador — Bahia, 1972
7. RIBEIRO, C. de M. — Auditoria de Serviço de Enfermagem — Mimeografia — São Paulo — Brasil, 1972.
8. RI GAVO. H. M. e Oliveira, C. — Plano de Assistência de Enfermagem ao Paciente Hospitalizado. *Revista Brasileira de Enfermagem* 21 (8) out. 1968.
9. RIGAVO. H. M. e outras — O serviço de Enfermagem da Coordenadoria de Assistência Hospitalar perante a situação da formação do auxiliar de enfermagem no Estado de São Paulo — Mimeografia — São Paulo — Brasil, 1973.
10. DECRETO n.º 52.182 de 16/07/1969. In: *São Paulo, Secretaria da Saúde — Reforma Administrativa, textos legais e regulamentares*. São Paulo, Secretaria da Saúde. 1972 — p. 9-50.