

## EXPECTATIVA DO ADMINISTRADOR HOSPITALAR FRENTE AS FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS REALIZADAS PELO ENFERMEIRO

*Marcia Regina Antonietto Costa Melo\**

*Neide Fávero\*\**

*Maria Auxiliadora Trevizan\*\*\**

*Miyeko Hayashida\*\*\*\**

MELO, M. R. A. C.; FÁVERO, N.; TREVIZAN, M. A.; HAYASHIDA, M, Expectativa do administrador hospitalar frente as funções administrativas realizadas pelo enfermeiro. **Rev.latino-am.enfermagem**, Ribeirão Preto, v, 4, n. 1, p, 131-44, janeiro 1996.

*Objetivando averiguar a expectativa do administrador hospitalar frente a função administrativa inerente ao enfermeiro, este estudo utilizou-se das funções propostas pela Teoria Neoclássica da Administração: planejamento, organização, direção e controle como referencial teórico, Aplicou-se um instrumento fundamentado em TREVIZAN (1989) a 11 administradores hospitalares. Os resultados mostraram que estes esperam que as quatro funções sejam realizadas pelos enfermeiros, É de fundamental importância a interação entre estes dois profissionais para o aprimoramento da assistência prestada ao paciente.*

*UNITERMOS: administração em enfermagem, funções administrativas do enfermeiro*

---

\* *Enfermeira. Assistente junto ao Departamento de Enfermagem Geral e Especializada da Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo*

\*\* *Enfermeira. Professor Doutor junto ao Departamento de Enfermagem Geral e Especializada da Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo*

\*\*\* *Enfermeira, Professor Titular junto ao Departamento de Enfermagem Geral e Especializada da Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo*

\*\*\*\* *Enfermeira. Técnica Especializada de Apoio ao Ensino e Pesquisa da Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo*

## INTRODUÇÃO

As rápidas mudanças na tecnologia, no campo da medicina, nos hospitais, as alterações sócio-econômicas e as exigências crescentes da sociedade por uma melhor assistência, interferem na enfermagem que busca atualizar-se para acompanhar esse desenvolvimento. Entretanto, essas mudanças têm contribuído para que os enfermeiros continuem incertos quanto ao que lhes compete, na sua prática.

Os membros dos grupos de saúde vêem o enfermeiro atuando em diferentes funções. Para o médico, “o enfermeiro tem sido considerado o que serve o médico e realiza as técnicas terapêuticas que ele prescreve”. Já os administradores hospitalares “pensam no enfermeiro como alguém que seja capaz de administrar uma seção do hospital, executando todas as normas administrativas da instituição” (KRON, 1978).

Embora já exista na literatura vários estudos sobre as funções desempenhadas pelo enfermeiro, o entendimento de quais sejam elas, ainda é muito diversificado principalmente quando se referem às funções assistenciais ou administrativas. O próprio profissional não consegue, por si só, esse entendimento, pois na maioria das vezes, é a instituição empregadora quem determina sua função.

Também a formação desses enfermeiros contribui para a indefinição de suas funções. “O enfermeiro aprende, durante a sua formação profissional a valorizar o cuidado individualizado, mas ao deparar-se com a prática encontra um trabalho que leva a uma conduta organizada pré-estabelecida, descaracterizando o que foi por ele aprendido” (TREVIZAN, 1988). Devido à variação no preparo dos enfermeiros, acaba a instituição empregadora definindo suas atribuições, de acordo com expectativas próprias.

Ainda contribui para essa incerteza, as diferentes áreas de atuação desse profissional. Nas unidades fechadas, por terem um número maior de enfermeiros, esses profissionais fazem diagnóstico de enfermagem e prescrevem cuidados (o que é considerado função assistencial) e nas unidades maiores, com um número menor de enfermeiros, estes desempenham, predominantemente, funções administrativas.

MENDES (1985) cita em seu trabalho que os estudos dos autores: ADAM (1980); CARVALHO (1974, 1976, 1979); DI LASCIO (1977); HENDERSON (1962); HORTA (1968); KAMIYAMA (1981); KRON (1978); LAMBERTSEN (1966); OLIVEIRA (1972, 1982) mostram que “a função do enfermeiro é essencialmente assistencial e a administração dos serviços é a atividade meio para que a outra se efetive”.

Já CARRASCO (1987) fez um estudo bibliográfico sobre as funções do enfermeiro e encontrou que “ele executa predominantemente as administrativas e estas são mais voltadas para os aspectos gerenciais e de controle da unidade”.

Outros estudos mostram a predominância da função administrativa do enfermeiro.

MENDES (1985) encontrou que nos hospitais privados da Região Metropolitana de Belo Horizonte, o enfermeiro ocupa maior parte do seu tempo com as funções administrativas. Nos hospitais públicos a função assistencial prevalece pouco acima da administrativa.

TREVIZAN (1978), trabalhou com os enfermeiros-chefes e encontrou que as atividades administrativas desses profissionais foram as que ocuparam a maior parte do tempo gasto no período de trabalho. Em 1988 essa autora procurou analisar as funções administrativas do enfermeiro e encontrou que este profissional realiza, com predominância, estas funções, principalmente as do tipo burocrático.

ANGERAMI & ALMEIDA (1983), na revisão de vários estudos que tinham o objetivo de identificar funções desempenhadas pelo enfermeiro concluíram que, apesar da utilização de vários critérios de classificação das funções, as que prevaleceram foram as administrativas.

Com o intuito de apreender o cotidiano do trabalho do enfermeiro de Saúde Pública, VAZ (1989), em seu estudo também encontrou que as ações administrativas são predominantes no dia-a-dia desse profissional.

Como pode ser observado, a função administrativa se faz presente de modo marcante nas atividades do enfermeiro.

É de nosso entendimento que não há dicotomia entre as funções assistenciais e as administrativas, elas se complementam. Entendemos também que frente ao número desses profissionais no mercado de trabalho, a função do enfermeiro é a de gerenciar a assistência. Pela nossa experiência profissional podemos afirmar que essas funções são uma constante no dia-a-dia do enfermeiro.

Um outro ponto que gostaríamos de abordar é o de ser a função administrativa um desvio da função do enfermeiro. No levantamento feito por RIBAS GOMES (1990) entre as décadas de 60 e 70, a autora encontrou pesquisas centradas na temática de administração e que “apesar de procedentes, levantam muito a questão do desvio de função a partir da pressuposta idéia de que as funções do enfermeiro seriam aquelas relacionadas diretamente com o cuidado ao paciente”.

Entendemos que a função administrativa realizada pelo enfermeiro constitui num instrumento do seu trabalho e não um desvio de função. O profissional no seu dia-a-dia realiza junto com a sua equipe, funções de Planejamento, Organização, Direção e Controle. A execução de cada uma dessas ocorre em maior ou menor frequência, mas todas estão presentes.

Em estudo realizado num hospital-escola MELO (1991) procurou averiguar a expectativa e a percepção de enfermeiros em relação às funções administrativas por eles realizadas fundamentada nas funções administrativas estabelecidas pelos autores neoclássicos, ou seja, Planejamento, Organização, Direção e Controle. Em relação à expectativa, as funções de Planejamento, Direção, Controle são indicativas de serem totalmente desejáveis e a de Organização desejável, quanto a sua execução. Em relação à percepção, os enfermeiros relataram que concordam mais do que discordam que realizam funções de Planejamento, Organização, Direção e Controle.

Acreditamos que o enfermeiro seja o administrador da assistência de

enfermagem prestada ao paciente, pois o exercício desta função é centrada na assistência ao paciente, incluindo o gerenciamento de Recursos Humanos, do material e das instalações necessárias ao atendimento. Ao executá-la o enfermeiro está orientado para ações que implementam a assistência de enfermagem de acordo com a necessidade dos pacientes.

Percebemos ainda que a função administrativa do enfermeiro é interdependente, ou seja, se complementa e se interrelaciona com as funções dos elementos dos demais serviços que constituem a estrutura administrativa do hospital. Concordamos com CASTILHO (1985) quando refere que “os imensos recursos financeiros necessários à prestação da assistência médica hospitalar, a sofisticação e aperfeiçoamento dos seus equipamentos e instalações, a insuficiência dos recursos existentes e disponíveis em todas as áreas e a demanda cada vez maior dos serviços obrigam o administrador hospitalar a possuir, nas unidades de grande e médio porte, uma equipe multiprofissional, toda ela também com treinamento especializado em administração hospitalar”. Neste sentido, o papel administrativo do enfermeiro reveste-se de importância.

Assim, na equipe multiprofissional, os elementos tem expectativas em relação aos demais.

HERSEY & BLANCHARD (1986) em sua obra “Psicologia para Administradores” destacam que “expectativas são as percepções do comportamento adequado ao nosso papel ou posição que temos dos papéis dos outros no âmbito da organização... as expectativas das pessoas representam sua idéia sobre o que devem ou não devem fazer nas várias circunstâncias de sua função e sobre como devem comportar-se os outros, isto é, seus superiores, colegas e subordinados em relação a si próprio. Dizer que uma pessoa tem expectativas comuns com outra pessoa significa que cada uma delas percebe corretamente e aceita o seu próprio papel e o da outra. Para que as expectativas sejam compatíveis é importante que os objetivos sejam comuns. Embora dois indivíduos possam ter personalidades diferentes porque suas funções exigem estilos diferentes de comportamento, para eficácia de uma organização é imprescindível que vejam e aceitem os objetivos desta como seus próprios”.

Deste modo, empreendemos este estudo, com o propósito de averiguar, numa situação formal, as expectativas do administrador hospitalar em relação às funções administrativas do enfermeiro, previstas pelos neoclássicos: Planejamento, Organização, Direção e Controle.

## **METODOLOGIA**

Trata-se de um estudo descritivo sobre a EXPECTATIVA do administrador hospitalar em relação às funções administrativas realizadas pelo enfermeiro, ou seja, às funções básicas de Administração, que segundo os neoclássicos são:

Planejamento, Organização, Direção e Controle.

O estudo foi realizado nas 11 instituições hospitalares (públicas e privadas) da cidade de Ribeirão Preto, sendo que em cada uma delas o administrador hospitalar respondeu ao questionário. Dessa forma constituíram sujeitos desse estudo 11 administradores hospitalares.

Utilizamos neste estudo o instrumento empregado por MELO (1991) que se fundamentou no instrumento elaborado por TREVIZAN (1993); INSTRUMENTO GRID & LIDERANÇA EM ENFERMAGEM. (Anexo 1)

Este instrumento constou de 20 proposições abordando as funções administrativas, segundo a visão neoclássica da Administração: Planejamento, Organização, Direção e Controle. Cada proposição possui 4 alternativas de respostas e foram elaboradas cinco proposições para cada uma das funções.

A coleta de dados abrangeu um período de dez dias, e foi efetuada pela pesquisadora. Foi solicitada a colaboração dos administradores hospitalares no sentido de responderem ao instrumento e estes o fizeram, individualmente, durante sua jornada de trabalho.

A análise estatística foi feita através da aplicação do Teste não paramétrico de Wilcoxon para mais de 2 tratamentos (two-way) (WILCOXON, F & WILCOX, R.A., 1964). Através dos dados obtidos foi construída tabela e quadro.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Dos 11 sujeitos que responderam ao instrumento encontramos 02 com formação básica em Medicina, 04 em Administração de Empresas (sendo que 01 destes ainda esta cursando), 04 em Advocacia (01 ainda cursando). Em um hospital, por motivo de férias do Administrador Hospitalar, o instrumento foi respondido por 01 enfermeira que ocupa o cargo de Diretora Operacional estando diretamente vinculada àquele profissional. A esta Diretora Operacional estão subordinados os Serviços de Enfermagem (onde há outra enfermeira na chefia), Nutrição, Lavanderia e Rouparia, Recepção e Manutenção.

Considerando que foram atribuídos valores que variam de quatro a um para cada alternativa de resposta nas vinte proposições apresentadas aos sujeitos, ou seja: totalmente desejável = 4, desejável = 3, indesejável = 2 e totalmente indesejável = 1, espera-se que no grupo estudado, o valor mínimo de cada função seja o equivalente ao número de sujeitos do grupo multiplicado por 5, dado que cada função é compreendida por 5 proposições; da mesma forma espera-se que o valor total máximo em cada função seja o equivalente ao número de participantes, multiplicado por 4.

Para os 11 sujeitos que responderam sobre a EXPECTATIVA em relação às funções administrativas desenvolvidas pelo enfermeiro, encontramos um escore bastante próximo entre elas, sendo indicativo que os administradores esperam que o enfermeiro as realize.

Na Tabela 1 podemos observar que a função de DIREÇÃO obteve maior escore, indicando ser a função mais esperada, seguida em ordem decrescente da função de CONTROLE, de PLANEJAMENTO e de ORGANIZAÇÃO.

**TABELA 1 - Distribuição dos valores relativos à EXPECTATIVA do administrador hospitalar em relação à função administrativa do enfermeiro segundo sujeitos e funções**

Função Sujeito	Planejamento	Organização	Direção	Controle
01	20	20	20	20
02	20	17	20	20
03	19	17	19	18
04	16	15	18	19
05	14	18	20	18
06	20	20	20	20
07	17	19	20	15
08	20	18	20	20
09	18	17	19	17
10	17	16	17	18
11	18	17	18	20
	199	194	211	205

Embora com escores bastante próximos, nossa expectativa era de que as funções fossem esperadas pelos Administradores Hospitalares na mesma proporção tendo em vista o Processo Administrativo ser uma seqüência cíclica onde as funções estão intimamente relacionadas em uma interação dinâmica (CHIAVENATO, 1983).

As expectativas dos administradores hospitalares em relação às funções administrativas quando comparadas entre si através do Teste não paramétrico de Wilcoxon para mais de dois tratamentos (two-way), apresentam diferença estatisticamente significativa entre as funções de DIREÇÃO e ORGANIZAÇÃO, não ocorrendo entre as demais, conforme demonstramos no Quadro I.

**QUADRO I - Distribuição da somatória dos postos para a aplicação do Teste de Wilcoxon para comparar as funções de acordo com a EXPECTATIVA dos administradores hospitalares**

		Direção 34,5	Controle 31,0	Planejamento 26,5	Organização 18,0
Direção	34,5	-	3,5	8,0	16,5*
Controle	31,0		-	4,5	13,0
Planejamento	26,0			-	8,5
Organização	26,5				-

\* diferença significativa ao nível de probabilidade de 5%

Para KOOTZ & O'DONNELL (1969) a função de direção envolve a orientação e a supervisão dos subordinados, com o propósito de fazer com que estes integrem seus esforços no alcance dos objetivos da empresa. Faz parte da função de direção apontar o caminho para a consecução da ação. Geralmente o quantitativo de elementos da equipe de enfermagem no hospital é o maior, sendo atribuído ao enfermeiro a orientação e supervisão destes.

Cabe ao enfermeiro proporcionar condições para que ocorra o envolvimento dos funcionários e assim executem sua função da melhor maneira possível, contribuindo para a qualidade da assistência prestada. Isto é possível à medida que o enfermeiro desenvolve o seu potencial e habilidade para liderar conquistando e buscando estimular a motivação dos funcionários a ele subordinados. Neste sentido REIS (1993) relata que "o enfermeiro poderá reconhecer necessidades e capacidades dos indivíduos, oferecendo-lhes condições, caminhos que conduzem, o indivíduo ao fator de satisfação".

MELO (1991) encontrou que a função de direção é a mais esperada pelos enfermeiros, talvez por ser a função mais exercida no seu cotidiano. Este deve ser também o propósito dos sujeitos da pesquisa ao relacionarem a função de direção como a mais esperada na atuação do enfermeiro.

Os administradores hospitalares esperam que o enfermeiro realize a função de controle. Para MAXIMIANO (1985) "é a parte do processo que tem por finalidade acompanhar e avaliar o comportamento da organização e de seus objetivos".

O controle "pode ser aplicado aos objetivos ou fins a atingir; aos processos pelos quais o trabalho se faz, ao meio e aos materiais usados; e às pessoas que executam o trabalho". (MOTTA, 1973). No dia-a-dia, o enfermeiro vê-se frente a todo tipo de situação, tendo que controlar: a assistência prestada aos pacientes, o material de consumo e permanente da unidade, a escala diária dos funcionários, enfim, controla para "evitar desvios na qualidade e quantidade de recursos usados na instituição" (MELO, 1991).

Para a instituição isto é importante porque, ao controlar a equipe de enfermagem e demais recursos, o enfermeiro estará proporcionando um ambiente adequado e profícuo para a assistência, com qualidade, aos pacientes.

Gostaríamos de ressaltar que o nosso entendimento sobre a função controle envolve uma ação harmoniosa entre líder e liderados, uma fase do processo administrativo intimamente ligado ao planejamento, organização, e direção, e não puramente avaliadora. Isto permite a obtenção de indicadores sobre a qualidade da assistência prestada.

A função de planejamento, na contagem dos escores aparece em terceiro lugar na expectativa dos administradores hospitalares em relação às funções administrativas executadas pelos enfermeiros.

O planejamento é o primeiro passo do processo administrativo. Para KOONTZ & O'DONNELL (1969) é a primeira das funções a ser executada e a mais fundamental, pois "envolve a seleção dos objetivos e diretrizes, programas e procedimentos para os atingir".

O enfermeiro planeja a unidade de internação nos seus mínimos detalhes, englobando pessoal, material, normas e rotinas, ambiente, decidindo antecipadamente o que, de que maneira, quando fazer e quem devem fazer. ANTUNES (1993) lembra que compete ao enfermeiro ainda, participar do planejamento geral do Serviço de Enfermagem e do seu setor de trabalho. Concordamos com o autor e acreditamos que no planejamento setorial deve haver a preocupação, principalmente, com a assistência prestada ao paciente.

Pelos dados coletados, percebemos que a função de planejamento é esperada como sendo realizada pelo enfermeiro, Talvez o escore apontado em terceiro lugar, seja devido ao fato do planejamento do serviço ser executado por instâncias superiores, cabendo ao enfermeiro a execução e o controle do mesmo.

A função menos esperada pelos administradores hospitalar foi a de organização.

KOONTZ & O'DONNELL (1969) definem a função de organização como "o agrupamento das atividades necessárias para realizar objetivos e planos, a atribuição dessas atividades a departamentos apropriados e os passos necessários para a delegação e coordenação da autoridade". Para MAXIMIANO (1985) a função administrativa de organizar "consiste em dividir tarefas entre os indivíduos ou grupos: é o processo de decidir quem vai fazer o quê".

Foi observado nas respostas dos instrumentos de coleta de dados que na questão referente à delegação de atribuições pelo enfermeiro, 4 sujeitos responderam que a consideram totalmente desejável, 3 a consideram indesejável e 4 totalmente indesejável, diminuindo, com isto, o escore da função de organização.

Para KRON (1978), é através da função de organização que o enfermeiro pode tornar disponível informações, equipamentos e suprimentos que serão necessários aos funcionários. Para a autora "a organização eficaz exige que o



enfermeiro delegue responsabilidade de acordo com linhas estabelecidas de autoridade.

É dentro da função de organização que o enfermeiro elabora escala mensal e diária dos funcionários mantendo a assistência de enfermagem ininterruptamente. Também, determina necessidades futuras de pessoal, programas de treinamento e educação em serviço.

Para os enfermeiros, esta função também aparece como a menos esperada (MELO, 1991). Relata a autora que talvez o enfermeiro até a faça com maior freqüência, mas não a relaciona como uma atividade ligada à organização. Será este também o entendimento do administrador hospitalar?

O enfermeiro ao administrar a assistência de enfermagem e os serviços realizados na unidade de internação envolve toda a equipe de enfermagem delegando-lhes funções de assistência ao paciente, cuidando do material e equipamento proporcionando com isto a manutenção da assistência de enfermagem prestada.

Para isso o enfermeiro deve, no nosso entender, fazer uso do processo administrativo como um ciclo contínuo, ou seja, planejar, organizar, dirigir e controlar a assistência e as ocorrências da unidade, embora esse estudo tenha mostrado que algumas funções são esperadas com maior freqüência.

De acordo com os dados obtidos por MELO (1991), os enfermeiros esperam que a realização dessas funções caiba a eles próprios e os administradores hospitalares também têm essa expectativa em relação à função administrativa desse profissional.

Pela coincidência dos dados podemos vislumbrar, pelo menos no nível hospitalar, uma convergência de esforços para que o enfermeiro desempenhe funções administrativas que, no nosso entender, devem ser focalizadas nas necessidades dos pacientes.

## **CONCLUSÃO**

O estudo realizado permitiu-nos concluir que os administradores hospitalares esperam que as funções de planejamento, organização, direção e controle sejam realizadas pelo enfermeiro.

Diante disto, fica clara a necessidade de que o enfermeiro e o administrador hospitalar devem interagir para que a assistência prestada ao paciente seja sempre visualizada como o objetivo primordial a ser atingido que a nosso ver, é o ponto de partida para uma prática administrativa adequada do enfermeiro.

## HOSPITAL ADMINISTRATOR'S EXPECTATIONS ABOUT NURSES' ADMINISTRATIVE ROLE

*The objective of the present study was to investigate hospital administrator's expectations about the administrative role played by nurses, utilizing functions proposed by the Neoclassical Theory of Administration: planning, organization, direction and control as theoretical references. An instrument established in TREVIZAN (1989) was applied to 11 hospital administrators. The results showed they expect the four functions to be done by nurses. Therefore, the interaction between nurses and hospital administrators is critical to improve the patient's assistance.*

*UNITERMS: nursing administration, nurses' administrative role*

## EXPECTATIVA DEL ADMINISTRADOR HOSPITALARIO, FRENTE A LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS REALIZADAS POR EL ENFERMERO

*Este estudio tiene como propósito averiguar la expectativa del administrador hospitalario con respecto a las funciones administrativas inherentes a enfermería, utilizando como referencial teórico las funciones propuestas por la Teoría Neoclásica de la Administración: planificación, organización, dirección y control. Fue aplicado uno instrumento basado en TREVIZAN (1989) a 11 administradores hospitalarios. Los resultados mostraron que los administradores esperan que las cuatro funciones sean realizadas por enfermeros. Por tanto la interacción entre los dos profesionales es fundamental para perfeccionar la asistencia a los pacientes.*

*UNITERMOS: administración en enfermería, funciones administrativas del enfermero*

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

01. ANGERAMI, E.L.S.; ALMEIDA, M.C.P. De como o enfermeiro está inserido no seu "espaço". **Rev.Bras.Enfermagem**, v. 36, n. 2, p. 123-29, 1983.
02. ANTUNES, A. V. **O processo de planejamento na administração do serviço de enfermagem hospitalar**. Ribeirão Preto, 1993. p. 130. Dissertação (Mestrado) Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo.

03. CARRASCO, M.A.P. **Influência das escolas de administração científica e clássica na produção científica da enfermagem brasileira.** Ribeirão Preto, 1987. p. 238. Dissertação (Mestrado) - Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo.
04. CASTILHO, L.F. O administrador hospitalar. **Rev.Paul.Hosp.** São Paulo, 1986.
05. KOONTZ, H.; O'DONNELL, C. **Princípios de administração.** Trad. Albertino Pinheiro Júnior e Ernesto D'Orsi. 4 ed. São Paulo: Pioneira, 1969. p. 827, v. 2.
06. KRON, T. **Manual de enfermagem.** 4 ed. Rio de Janeiro: Interamericana, 1978.
07. MAXIMIANO, A.C.A. **Introdução à administração.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 1985. p. 315.
08. MELO, M.R.A. **Expectativa e percepção do enfermeiro em relação à função administrativa** - estudo em um hospital-escola. Ribeirão Preto, p. 77. Dissertação (Mestrado) - Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, 1991.
09. MENDES, D.C. Assistência de enfermagem & administração de serviços de enfermagem: a ambigüidade funcional do enfermeiro. **Rev.Bras.Enfermagem**, v. 38, n. 3/4, p. 257-65, 1985.
10. MOTTA, M.A. Administração de uma unidade de internação. **Rev.Paul.Hosp.**, v. 21, n. 2, p. 80-7, fev. 1973.
11. REIS, J. N. **A motivação humana no trabalho administrativo do enfermeiro na realidade hospitalar** - aspectos teóricos. Ribeirão Preto, p. 97. Dissertação (Mestrado) - Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, 1993.
12. RIBAS GOMES, E.L. **Administração em enfermagem: constituição histórica - social do conhecimento.** Ribeirão Preto, p. 188. Tese (Doutorado) - Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, 1990.
13. TREVIZAN, M.A. **Estudo das atividades dos enfermeiros chefes de unidades de internação de um hospital-escola.** Ribeirão Preto. p. 117. Dissertação (Mestrado) - Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, 1978.
14. \_\_\_\_\_ . **Enfermagem hospitalar: administração & burocracia.** Brasília: Ed. UnB, 1988.
15. \_\_\_\_\_ . **Liderança do enfermeiro.** São Paulo: Sarvier, 1993.
16. VAZ, M.R.C. **O trabalho da enfermeira na rede básica de serviços de saúde: análise de depoimento.** Ribeirão Preto, p. 211. Dissertação (Mestrado) - Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, 1989.
17. WILCOXON, F.; WILCOX, R. A. **Some rapid approximate statistical procedures.** New York : Lederie Laboratories, 1964.

## ANEXO I

### EXPECTATIVA DO ADMINISTRADOR HOSPITALAR FRENTE ÀS FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS REALIZADAS PELO ENFERMEIRO

Prezado Colaborador,

Estou fazendo um estudo sobre as funções administrativas do enfermeiro.

Este instrumento tem por objetivo conhecer sua expectativa em relação às funções administrativas que o enfermeiro deveria realizar no desempenho do seu trabalho.

Na página seguinte você encontrará proposições que dizem respeito às funções realizadas pelo enfermeiro. Solicito que você leia atentamente a cada uma delas, por inteiro, e assinale com base no ideal quais as funções administrativas que deveriam ser realizadas pelo enfermeiro.

Ao lado de cada proposição encontram-se quatro possibilidades de resposta que você deve indicar apenas uma.

**TOTALMENTE DESEJÁVEL** - quando você tem convicção de sua expectativa sobre a função administrativa do enfermeiro.

**DESEJÁVEL** - quando você deseja que esta função seja realizada pelo enfermeiro, mas sem muita convicção.

**INDESEJÁVEL** - quando você não deseja que esta função seja realizada pelo enfermeiro, mas sem muita convicção.

**TOTALMENTE INDESEJÁVEL** - quando você tem certeza de que não deseja que esta função seja realizada pelo enfermeiro.

Não existem alternativas certas ou erradas. Estou interessada apenas na sua opinião.

É muito importante que você responda a todas as proposições.

Muito obrigada pela colaboração.

PROPOSIÇÃO	TOTALMENTE DESEJÁVEL	DESEJÁVEL	INDESEJÁVEL	TOTALMENTE INDESEJÁVEL
O enfermeiro deveria planejar os programas de assistência a serem desenvolvidos em sua unidade.				
Para execução dos programas de assistência o enfermeiro deveria organizar sua unidade de acordo com a estrutura organizacional da instituição.				
Ao dirigir os trabalhos em sua unidade o enfermeiro deveria supervisionar e orientar os membros da equipe de enfermagem.				
O enfermeiro deveria utilizar critérios para avaliar os programas desenvolvidos em sua unidade.				
O enfermeiro deveria planejar a assistência de enfermagem individualizada para o paciente.				
O enfermeiro deveria determinar as atividades para os membros da equipe de enfermagem.				
O enfermeiro deveria ter autoridade para comandar a equipe de enfermagem.				
O enfermeiro deveria utilizar critérios para avaliar a assistência de enfermagem prestada ao paciente.				
O enfermeiro deveria planejar a avaliação da assistência de enfermagem prestada pela equipe.				
O enfermeiro deveria delegar atribuições da sua competência para outro elemento da equipe.				
O enfermeiro deveria procurar estimular as pessoas para prestarem assistência, qualificada.				
O enfermeiro deveria realizar, com base em critérios, avaliação periódica de seu desempenho.				
O enfermeiro deveria fazer, previsão de recursos humanos necessários em sua unidade.				

o enfermeiro deveria organizar programas específicos de educação em serviço				
Ao dirigir os trabalhos de sua unidade o enfermeiro deveria considerar tanto os objetivos da organização quanto aos objetivos individuais.				
O enfermeiro deveria realizar, com base em critérios, avaliação periódica da equipe de enfermagem.				
O enfermeiro deveria fazer previsão de recursos materiais e medicamentos a serem utilizados em sua unidade.				
O enfermeiro deverá manter os recursos materiais e equipamentos em condições de uso.				
Ao dirigir as atividades o enfermeiro deveria fornecer todas as informações que o pessoal necessita para realizar seu trabalho.				
O enfermeiro deveria controlar a utilização e o estoque de recursos materiais e medicamentos utilizados em sua unidade.				