
A APLICAÇÃO CONCEITUAL DA TEORIA DA BUROCRACIA NA ÁREA DA ENFERMAGEM: UMA ANÁLISE EMPÍRICA DAS INSTITUIÇÕES HOSPITALARES DE PASSO FUNDO (RS)

ARTIGO

Ana Maria Migott

Mestre em Enfermagem (UFSC), psicóloga, enfermeira e pesquisadora no Instituto de Ciências Biológicas da Universidade de Passo Fundo. E-mail: migott@saude.upf.tche.br

Denize Grzybovski

Mestranda em Dirección y Organización de Empresas (UMSA – Argentina), professora e pesquisadora no Centro Regional de Economía e Administración da Universidade de Passo Fundo. E-mail: gdenize@upf.tche.br

Luiz A. A. Silva

Mestrando em Assistência de Enfermagem (UFSC), professor na Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (UNIJUI) e assessor técnico na área de enfermagem do Hospital de Olhos “Dyogenes Martins Pinto”, em Passo Fundo (RS).

RESUMO

Este artigo analisa a área da enfermagem nas instituições hospitalares existentes na cidade de Passo Fundo (RS), à luz da teoria burocrática na ciência administrativa. Examina-se os aspectos teóricos inerentes ao mundo empresarial sob a égide da Teoria da Burocracia e os resultados da disseminação de seu modelo de gestão no ambiente de trabalho do profissional enfermeiro, com o propósito de identificar as influências sofridas pela área de enfermagem. Para a análise empírica, utilizou-se o método de análise de protocolo. Os resultados apontam que os enfermeiros, às vezes, privilegiam mais o preenchimento de formulários, as folhas de evolução, os sinais vitais do que a assistência ao paciente.

1. INTRODUÇÃO

Discutir o mundo do trabalho implica analisar as relações existentes nas organizações, com fins lucrativos ou não, a educação e o sujeito, bem como todas as relações estabelecidas nos mais diversos processos produtivos que tendem a se fundar na

racionalidade econômica. Entre as inúmeras abordagens (novos paradigmas industriais, conflitos estabelecidos pelas relações sociais, salariais e de consumo, entre outras), as deficiências no desempenho da área de enfermagem do sistema hospitalar merecem destaque. Os diagnósticos sugerem subordinação total ao corpo médico e gerencial, por parte dos enfermeiros, que vêm restrita sua área de atuação aos procedimentos essencialmente técnicos.

Contudo, é um equívoco polarizar o problema na área de enfermagem, a partir da premissa de que há uma responsabilidade ética por parte do corpo clínico. Em última análise, todos (enfermeiros, médicos, auxiliares, dirigentes, clientes, etc.) estão subordinados ao modelo de gestão instituído pelos executivos principais (presidentes, diretores) da instituição. Torna-se fácil, portanto, detectar aí aspectos conflitantes entre a educação formal transmitida aos enfermeiros (através dos conceitos éticos e outros) e a realidade empresarial (modelo de gestão), que poderão ser modificados mediante a transmissão de conceitos referentes ao pensamento sistêmico (ver SENGE, 1998).

Para cumprir esse propósito, há que se perguntar: quais são as implicações e/ou influências da Teoria Burocrática da Administração na área de enfermagem, em instituições hospitalares?

Elegeu-se, para tanto, um estudo pontual da teoria da administração (aspectos teóricos do mundo empresarial) e dos resultados da disseminação de tal teoria no ambiente do trabalho, em especial do enfermeiro, em instituições hospitalares passofundenses.

Com o presente trabalho objetiva-se, inicialmente, discutir alguns pressupostos básicos da Teoria da Burocracia, a partir das idéias do sociólogo Max Weber, e sua influência na área de enfermagem de instituições hospitalares.

Através da revisão bibliográfica descreve-se, de maneira sucinta, as principais características da teoria burocrática, suas vantagens e desvantagens, bem como suas contribuições ao estudo da ciência administrativa, ampliando-se desta maneira a compreensão das ações administrativas para outros tipos de organizações e articulando-se a formulação de um novo paradigma administrativo/gerencial. O estudo finaliza com a análise empírica realizada a partir das experiências profissionais dos autores deste artigo — docentes, gerentes e enfermeiros em instituições hospitalares da cidade de Passo Fundo, na área de enfermagem.

Os resultados apontam que os enfermeiros, às vezes, privilegiam mais o preenchimento de formulários, folhas de evolução, sinais vitais (características de autoridade burocrática), do que a assistência ao paciente. O sistema de compartimentação dos serviços da enfermagem entre a equipe multidisciplinar pode ser encarado como um excesso de burocratização que provoca disfunções gerenciais e que precisa ser repensado.

2. A TEORIA DA BUROCRACIA NO ESTUDO DA ADMINISTRAÇÃO

No século XVII, com a crescente importância assumida pelos organismos administrativos, Jean-Claude Marie Vicent criou a palavra burocracia a partir do francês *bureau* (escritório) e do grego *kratia* (poder). Foi somente em fins do século XIX

que o termo passou a ser estudado no meio gerencial com maior profundidade, quando Talcott Parsons buscou nas obras de Max Weber (1864-1920) a inspiração para a nova teoria da organização (CHIAVENATO, 1987).

“O sociólogo Max Weber (1946, 1947) discute os paralelos entre mecanização e organização. Ao se tentar compreender o seu trabalho, é importante perceber que Weber não estava interessado em estudar as organizações formais enquanto fins em si mesmas. Ao contrário, estava preocupado em compreender o processo de organização, processo este que assume diferentes formas em diferentes contextos e em diferentes épocas, fazendo parte de um contexto social mais amplo. Assim, a forma burocrática de organização foi vista como uma manifestação de um processo mais geral de racionalização dentro da sociedade como um todo, enfatizando a importância das relações meios-fins” (MORGAN, 1996: 354-355).

WEBER (1987) definiu a burocracia como sendo um sistema de administração que preconiza a hierarquia, a disciplina rigorosa e a veneração à autoridade (“um tipo de dominação legal”), defende o cumprimento de objetivos organizacionais e subjugação dos funcionários a uma categoria inferior e de desqualificação. Tais princípios administrativos permitem que se observe a fragmentação do trabalho em braçal e intelectual, impelindo/coibindo a subversão da ordem.

É importante ressaltar que a análise negativa anteriormente referenciada é realizada à luz de amplas mudanças ambientais que exigem das instituições em geral tomada de decisão rápida e gerenciamento transparente (CASE, 1996). No entanto, quando a burocracia começou a ser discutida (era vitoriana) as organizações clamavam por ordem e exatidão; tratamento justo e imparcial reivindicavam os trabalhadores (CHIAVENATO, 1987). O ambiente externo às organizações deixava transparecer estabilidade, e as mudanças, quando ocorriam, davam-se a intervalos seculares.

Afirma CHIAVENATO (1987) que Max Weber foi o primeiro a analisar e sistematizar os princípios administrativos. Para tanto, utilizou-se de alguns

princípios da sociologia, da ciência política e do direito, tendo o cuidado de não definir as organizações nem estabelecer padrões de administração (modelos de gestão), mas apenas realizar abstrações descritivas. Seus estudos buscavam sintetizar alguns pontos que são comuns à maioria das empresas, contrastando-as com as sociedades primitivas e feudais da época.

Com a aplicação prática dos conceitos de Weber em setores governamentais e as conseqüentes distorções, o termo burocracia ganhou uma conotação pejorativa, associada à lentidão com que se cumprem os trâmites administrativos e à existência de estruturas administrativas um tanto abstratas, que regem as atividades sem levar em

consideração a praticidade e as necessidades humanas, ou seja, os aspectos informais da organização.

O sistema burocrático definido por Weber é um sistema impessoal, que funciona de acordo com normas e regras previamente estabelecidas, no qual as pessoas ficam em plano secundário ou, em alguns casos, sequer são consideradas. Ao valorizar a competência profissional, afirma KWASNICKA (1991), a administração burocrática buscava nas pessoas o desempenho das tarefas de acordo com os padrões esperados. O objetivo era simplificar a tarefa ao máximo para facilitar a substituição ou o remanejamento de pessoal (CASE, 1996).

Figura 1 - Representação do modelo de gestão burocrático.



O modelo burocrático surgiu, então, como uma proposta de estrutura administrativa para organizações complexas (FERREIRA, REIS e PEREIRA, 1997). Afirma CHIAVENATO (1987)

que o modelo tinha as seguintes características: estruturação hierárquica, racionalidade no papel desempenhado por cada indivíduo dentro da

estrutura e existência de normas reguladoras das relações dentro das unidades produtivas.

A divisão do trabalho em áreas especializadas é obtida pela definição precisa de deveres e responsabilidades de cada pessoa; a definição de cargos delimita áreas de competência que não podem ser desrespeitadas em nenhuma hipótese; em situações excepcionais recorre-se ao órgão imediatamente superior. Desta maneira estabelece-se a compartimentação do trabalho e da estruturação hierárquica de diferentes departamentos de forma racional e impessoal. A legitimação da autoridade não é pessoal; ocorre através do reconhecimento da racionalidade e da excelência nos serviços prestados.

Assim, a existência de um conjunto de normas gerais e racionais de controle busca a regularidade do funcionamento organizacional, visando o maior rendimento possível. Em razão dos deveres, responsabilidades e autoridade daqueles que

ocupam o cargo, não raras vezes o cliente fica esquecido; somente o regulamento é lembrado.

2.1. O estudo desenvolvido por Max Weber

Com enfoque sociológico e orientando-se pelas idéias e princípios de Taylor (1856-1915), WEBER (1987) procurou estudar a organização como parte de um contexto social, influenciado pelas mudanças sociais, econômicas e religiosas da época, a fim de identificar características comuns que permitissem a tipologização. Entendia ele que uma empresa é um sistema de atividade contínua perseguindo um fim de uma espécie definida, enquanto uma associação empresarial é uma sociedade caracterizada por um quadro administrativo cuja atividade se orienta exclusiva e continuamente para alcançar os fins da organização.

Os resultados por ele obtidos estão retratados no Quadro 1.

Quadro 1: Tipologia de sociedade, segundo Weber.

Tipos de sociedade	Características comuns	Exemplos
Tradicional	Patriarcal, patrimonialista. Conservadora.	Clã, tribo, família, sociedade medieval.
Carismática	Personalista, mística e arbitrária. Revolucionária.	Grupos revolucionários, partidos políticos, nações em revolução.
Legal, racional ou burocrática	Racionalidade dos meios e dos objetivos.	Estados modernos, grandes empresas, exércitos.

Fonte: adaptado de CHIAVENATO (1987).

WEBER *apud* CHIAVENATO (1987) correlacionou para cada tipo de sociedade um tipo de autoridade existente, sendo que ambas têm como base o carisma, a tradição e a autoridade legal, racional ou burocrática. Neste sentido, Weber entendia a ‘autoridade’ de maneira diferente de

como compreendia o ‘poder’. “*Poder* implica potencial para exercer influência sobre as outras pessoas” enquanto “*autoridade* significa a probabilidade de que um comando ou ordem específica seja obedecido” (CHIAVENATO, 1993: 9). Observe-se o Quadro 2.

Quadro 2: Tipologia de autoridade e suas características, segundo Weber.

Tipos de autoridade	Características	Legitimação	Amparo administrativo
Tradicional	Poder herdado, delegado e baseado no senhor.	Tradições, hábitos, usos e costumes	Forma patrimonial e feudal.
Carismática	Não é racional, nem herdada, nem delegável. Baseada no carisma.	Características pessoais (heroísmo, magia, poder mental) do líder.	Instável. Escolhido pela lealdade, devoção ao líder.
Legal, racional ou burocrática	É racional, formal e impessoal. Meritocrática.	Justiça (Lei). Regulamentada por normas legais.	Burocracia.

Fonte: adaptado de CHIAVENATO (1993).

Estas constatações weberianas que tipologizaram a sociedade em muito contribuíram para a evolução dos modelos de gestão. A percepção de que tipo de autoridade está presente em determinado tipo de sociedade permitiu aos administradores maior compreensão de qual modelo de gestão poderia ser adotado com maior eficácia. As organizações se basearam nas características presentes no processo de gestão weberiano, entre as quais destacam-se as seguintes:

- a) **Conjunto de normas** - Cada cargo está associado a um conjunto de deveres, responsabilidades e à autoridade. Quando um indivíduo ocupa um cargo, ele incorpora um conjunto de atribuições bem delimitadas;
- b) **O princípio da hierarquia** - Os cargos obedecem a uma hierarquia de importância, como o poder de mando e o valor da remuneração nele incorporado. Este princípio define o que é a autoridade legal, e deixa claro quem é o chefe e quem é o subordinado, categorizando as pessoas dentro da organização;
- c) **Competência profissional** - Através da divisão clara de tarefas é definida a competência de cada um, a preparação formal das pessoas (treinamento) para o desempenho satisfatório, segundo padrões

preestabelecidos. É um aspecto garantidor de ascensão a cargos superiores, baseado exclusivamente na capacidade (meritocracia);

- d) **Conhecimento técnico** – É o uso de todas as regras que definem o sistema social e que determinam o desempenho do cargo. Os funcionários têm as normas fixadas e ordenadas por meio de regras, leis que regulamentam o processo administrativo. Para o cumprimento das normas, designam-se pessoas com qualificações consideradas adequadas à função. Os contratados são remunerados para exercer uma função (ocupação dentro de um cargo) bem delimitada; não existe apropriação de cargos, o ocupante não é dono do cargo pois este pertence à organização.

Os pressupostos weberianos apontam para a condução das organizações à máxima eficiência. Porém, ao longo da história foi possível constatar sua disfuncionalidade. Os elementos humanos ocupantes de cargos operacionais, bem como gerenciais, geraram anomalias de funcionamento do modelo original, fazendo com que o termo burocracia adquirisse um sentido pejorativo e de ineficiência organizacional (ver CHIAVENATO, 1987; MERTON, 1968; SELZNICK, 1954; GOULDNER, 1954).

3. BUROCRACIA: UMA FORMA DE ANÁLISE DO TRABALHO NA ÁREA DE ENFERMAGEM

Afirmam FERREIRA, REIS e PEREIRA (1997: 34) que a “racionalidade da Revolução Industrial tornava a inconstância do ser humano um empecilho ao bom funcionamento do novo modelo de organização industrial” requerido pelo mercado. A teoria burocrática surge, então, como um paradigma de gestão.

Para HAMPTON (1992), a utilização da burocracia nas organizações torna-se altamente positiva sempre que feita de maneira adequada, ou seja, sem a rigidez aparente no processo administrativo. Assim sendo, cabe uma análise sob dois pontos de vista: o positivo e o negativo.

Sob uma perspectiva positiva, a burocracia pode ser encarada como um estilo impessoal de administrar, que assegura atribuições às pessoas nas áreas correspondentes de responsabilidades. Nesta perspectiva existe a clareza de quem faz, o que faz, onde faz e por que faz. O estabelecimento de regras coerentes, justas e rígidas, a definição de como as atividades devem ser conduzidas, a imparcialidade e a equidade nas relações reduzem as ambigüidades.

A racionalidade imposta permite o alcance dos objetivos individuais e organizacionais, precisão e rapidez no desenvolvimento das tarefas e no processo de decisão, uniformidade de rotinas e procedimentos, redução de choques entre as pessoas, além de confiabilidade permanente.

No entanto, afirma HAMPTON (1992), a burocracia faz com que as pessoas incorporem excessivamente as normas e as rotinas. Com a repetição constante/diária do processo, as pessoas tornam-se inflexíveis e imutáveis, bem como formatam seus cérebros como se fossem máquinas (MORGAN, 1996). As pessoas escondem-se em evasivas, oceanos de papeladas, alijando-se e promovendo frustrações constantes. Dessa forma, a organização passa a viver momentos críticos no gerenciamento de pessoas e tarefas. Por parte dos funcionários, a má vontade começa a ganhar amplitude, ações de insatisfação criam embaraços

que muitas vezes expõem a organização, o próprio funcionário e o cliente ao mercado.

A não preocupação com o comportamento humano e o descompromisso com a motivação, o excesso de departamentalização e o apego exagerado aos regulamentos são elementos impeditivos da eficiência e da eficácia organizacional. No cérebro humano provocam acomodação que resulta em atitudes mecanicistas.

3.1. Apreciação crítica da teoria burocrática

Inicialmente, a Teoria da Burocracia apresentou um caráter descritivo e estabeleceu maneiras de organizar as atividades administrativas de forma a se alcançar objetivos específicos, tendo um caráter essencialmente racional. Mas tem despertado controvérsias. Alguns estudiosos defendem esta teoria enquanto outros fazem críticas acirradas. Para corroborar esta afirmativa, cita-se Richard Hall, que propõe o uso da burocracia determinando graus variados de burocratização (CHIAVENATO, 1987).

HALL (1984) afirma que a teoria burocrática deve ser dimensionada de maneira que possa ser utilizada de forma racional. KATZ e ROSENWEIG *apud* CHIAVENATO (1987) entendem ser necessário utilizar a burocracia como ponto de partida nas empresas modernas, apesar de reconhecerem as limitações e as disfunções dela decorrentes.

Por outro lado, KWASNICKA (1989) aponta desvantagens, como a inibição à criatividade e ao desenvolvimento das pessoas e a utilização de uma perspectiva de sistema fechado como forma de diminuir as incertezas e a insegurança, naturais no ser humano. Ainda, considera a visão de autoridade emanada da competência e não contestada (obediência voluntária) como purismo administrativo, processo de trabalho sem competição, sem disputa de grupos, no qual o interesse maior é a organização. A ênfase na burocracia ofusca a qualificação, despessoaliza o trabalho intergrupal, em razão do excesso de formalismo.

PERROW *apud* MAXIAMIANO (1997), por sua vez, menciona, entre as disfunções que ocorrem nas organizações burocráticas, o excesso de

particularismo, de regras, o individualismo, a hierarquia e o mecanicismo, enquanto ROTH *apud* MAXIMIANO (1997) afirma que a burocracia leva ao mecanicismo, interrompe o fluxo de informações, desestimula a inovação e deixa indefinida a responsabilidade.

MERTON *apud* MAXIMIANO (1997) critica o modelo burocrático de administração, principalmente pela negligência com que é tratado o fator humano nesta concepção administrativa. Nas instituições hospitalares, aspectos como a valorização excessiva dos regulamentos, excesso de formalidade, resistência a mudanças, despersonalização nas relações provocam dificuldades no atendimento ao cliente e podem causar a morte do cliente e da organização.

Assim, evidenciam-se duras críticas à burocracia. No que se refere ao descomprometimento para com o desenvolvimento do quadro de pessoal, ela induz à conformidade e a análises de um sistema de controle e autoridade ultrapassados, um processo conservador e contrário à inovação.

Neste momento, cabe observar que a teoria burocrática fundamenta-se na racionalidade, na busca da eficácia e na procura incessante de metas coletivas e objetivos organizacionais. Entretanto, nem sempre os objetivos da organização são os mesmos dos indivíduos, podendo haver dissonância entre as metas da organização e as metas dos indivíduos. Quanto mais burocrática for uma organização, mais as pessoas tornam-se simples fazedoras e cumpridoras de papéis preestabelecidos, inibidores da espontaneidade, da criatividade e da percepção da capacidade de desenvolvimento. Os seres participantes tornam-se robotizados, ou seja, cumpridores do que já está previamente programado/estruturado pela engenharia administrativa.

Com as considerações elencadas neste trabalho, percebe-se que a Teoria da Burocracia trouxe contribuições para a administração moderna, como a criação de normas e regulamentos, a definição do grau de autoridade na organização, a divisão sistemática do trabalho, formando um conjunto de atributos inerentes à função.

O que se pode observar com relação à burocracia, é que as pessoas leigas no assunto normalmente a entendem como um sistema de lentidão, de atrasos, de excesso de regras e papeladas, de funcionários desinteressados e despreocupados com a efetivação do trabalho. Também, a Teoria da Burocracia foi extremamente falha quando não previu e não se preocupou com a motivação humana. O funcionário é somente cumpridor das funções delimitadas pelo cargo, o que limita sua criatividade e desenvolvimento. Esta teoria preocupou-se também em definir as relações formais na empresa, não mencionando em nenhum momento os aspectos referentes às relações informais que, independentes do tipo de estrutura ou de organização, existem e, na maioria das vezes, são vistas de uma maneira positiva. A teoria burocrática também preocupou-se demasiadamente em estruturar os serviços e ditar normas, e, ao que parece, muito pouco com o cliente.

4. A BUROCRACIA NA ENFERMAGEM

Nas instituições hospitalares, de uma maneira geral, a burocracia está bastante presente, com um excesso de formalismo, normas e rotinas. O paciente, ao buscar um atendimento, defronta-se, primeiramente, com as normas implantadas no sistema hospitalar. O objetivo inicial, que seria de facilitar e dar maior rapidez ao desenvolvimento das atividades operacionais e ao atendimento das necessidades dos clientes, transforma-se em pesadelo. O processo burocrático, devido ao excesso de morosidade, causa um efeito adverso ao esperado.

As instituições hospitalares, pela complexidade de suas relações e pelo tipo de trabalho desenvolvido, têm de ter um controle maior sobre as atividades; porém, há necessidade de se usar o bom senso nessas relações, uma vez que essas instituições lidam com situações emergenciais e/ou que abalam o sujeito, ou seja, com a instabilidade emocional dos seres humanos (clientes/pacientes). Para tanto, os funcionários devem estar adequadamente orientados a cumprir as normas, mas também a autodirigir-se em determinadas

situações, exercendo, assim, a prerrogativa humana de ser criativo diante de problemas.

Pode-se observar que alguns administradores são bastante apegados ao papelório, a relatórios, a dados estatísticos, à confecção de gráficos, que nem sempre são necessários e úteis para a melhoria do serviço prestado na área da enfermagem. Assim, percebe-se uma visão contraditória: há a necessidade de seres criativos mas separa-se claramente o pensar do fazer, ou seja, o trabalho intelectual do trabalho prático, separação esta imposta pelas características burocráticas.

Na enfermagem, de acordo com o evidenciado por TREVIZAM *apud* KURCGANT (1991), a Teoria da Burocracia encontrou um meio fértil de expressão por meio da criação de regimentos, normas e rotinas. Embora sejam necessários para o bom desenvolvimento do trabalho, o preenchimento de formulários, folhas de evolução e os sinais vitais às vezes preocupam mais os enfermeiros do a assistência ao paciente. O sistema de compartimentação dos serviços da enfermagem entre a equipe multidisciplinar pode ser encarado como um excesso de burocratização.

Portanto, poder-se-ia afirmar que as disfunções mais comuns na enfermagem são o excesso de formalismo, o exagerado apego aos instrumentos normativos, a rigidez comportamental, o conformismo e a estagnação funcional. Os boletins informativos relativos a informações sobre os clientes são feitos de forma sucinta, lacônica e bastante formal, e podem ser vistos como exemplo de um serviço burocratizado. As informações transmitidas aos clientes e aos familiares muitas vezes são dadas no idioma “hospitalês”, causando dificuldades à sua compreensão. A realidade comprova as influências advindas da Teoria da Burocracia, com a ampla valorização das regras e normas obsoletas e poucas perspectivas de mudança.

Percebe-se que a administração na enfermagem sofre o mal de uma disfunção da Teoria da Burocracia. Em algumas instituições hospitalares, os enfermeiros são os responsáveis pela assistência assim como pela chefia do setor, e gastam uma parte de seu tempo preocupados em cumprir os ritos

burocráticos (preenchimento de pedidos, devoluções, solicitações, encaminhamentos, fichários, etc.); fazem-se reuniões intermináveis, protelando o desenvolvimento de um conhecimento humanístico necessário à função.

Tais considerações provocam reflexões a respeito da teoria burocrática na área de enfermagem. Entende-se a importância da existência e do cumprimento de normas, rotinas, entre outros procedimentos, desde que não sejam priorizados no momento do atendimento ao cliente. O posicionamento aqui apresentado não é contrário aos procedimentos burocráticos na área da enfermagem, mas ao excesso de formalismo.

5. CONCLUSÕES

Aos profissionais da área da enfermagem é importante destacar que o estudo da Teoria da Burocracia capacita-os a entender com mais propriedade as atividades inerentes ao processo administrativo. Porém, ao mesmo tempo, limita o pensamento do profissional, desencoraja o compromisso intergrupar e impele a um papel secundário os valores-chaves do ponto de vista sociológico.

Partindo da historicidade com que Weber desenvolveu a teoria, que resultou em modelo de gestão, foi possível constatar que os modelos técnico-administrativos sofreram grande processo de mudança, mas ainda carecem de melhor estruturação na área de saúde.

É fato notório que a Teoria da Burocracia trouxe contribuições para a ciência da administração e, conforme analisado neste artigo, também para a enfermagem. Entretanto, as muitas disfunções da aplicação conceitual desta teoria desvirtuam o propósito inicial de Weber. Mas não se pode omitir a sua necessidade no gerenciamento do ambiente hospitalar.

Nesse contexto, à escola cabe estimular o estudante à reflexão a cerca do “mundo exterior” (visão sistêmica) como parte interligada ao “mundo interior”. A instituição hospitalar, por sua vez, não está restrita somente à área de enfermagem, composta do enfermeiro e sua equipe (o

profissional) e do paciente (o cliente). Há outras circunstâncias presentes (situação econômico-financeira, sistema previdenciário, aspectos culturais e compreensão do processo saúde-doença) que podem interferir, positiva ou negativamente, nesta relação. Essas não podem e não devem ser esquecidas nas atividades rotineiras da organização maior, a instituição hospitalar.

6. BIBLIOGRAFIA

- CASE, J. *Open book management: gerenciamento transparente*. Trad. Bazán Tecnologia e Lingüística. Rio de Janeiro: Ediouro, 1996.
- CHIAVENATO, I. *Teoria geral da administração*. 3.ed. São Paulo: McGraw Hill, 1987.
- FERREIRA, A. A., REIS, A. C. F., PEREIRA, M. I. *Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias. Evolução e tendências da moderna administração de empresas*. São Paulo: Pioneira, 1997.
- HALL, R. H. *Organizações: estrutura e processos*. 3.ed., Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1984.
- HAMPTON, D. R. *Administração contemporânea: teoria, prática e casos*. 3.ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1992.
- KURCGANT, P. *Administração em enfermagem*. São Paulo: EPU, 1991.
- KWASNICKA, E. L. *Teoria geral da administração: uma síntese*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- MAXIMIANO, A. C. A. *Teoria geral da administração*. São Paulo: Atlas, 1997.
- MEZZOMO, J. C. *Qualidade hospitalar*. São Paulo: Cedas, 1992.
- MORGAN, G. *Imagens da organização*. Trad. C. W. Bergamini, R. Cola. São Paulo: Atlas, 1996.
- SENGE, P. M. *A Quinta disciplina: arte e prática da organização de aprendizagem*. Trad. OP Traduções. 2.ed. São Paulo: Best Seller, 1998.
- WEBER, M. *Conceitos básicos de sociologia*. Trad. G. G. Delaunay, R. E. F. Frias. São Paulo: Moraes, 1987.