

# PLANEJAMENTO: FERRAMENTA DO ENFERMEIRO PARA A OTIMIZAÇÃO DOS SERVIÇOS DE ENFERMAGEM\*

PLANNING: A NURSING TOOL TO OPTIMIZE SERVICES

PLANIFICACIÓN: HERRAMIENTA DEL ENFERMERO PARA OPTIMAR SUS SERVICIOS

Ana Lúcia de Assis Simões<sup>1</sup>  
Giovanna Valim Presotto<sup>2</sup>  
Helena Hemiko Iwamoto<sup>2</sup>  
Letícia de Araújo Apolinário<sup>2</sup>

## RESUMO

Buscou-se, com este estudo, verificar se o enfermeiro planeja o seu trabalho cotidiano, averiguar como o planejamento é realizado e identificar a existência de lacunas na sua elaboração. A pesquisa foi desenvolvida em um Hospital Escola, com 47 enfermeiros responsáveis pelas unidades de internação. Os dados foram coletados por meio de questionários e analisados descritivamente. Evidenciou-se que 95,74% dos enfermeiros realizam o planejamento do trabalho. Desses, 84,44% o fazem diariamente e 68,88% realizam-no apenas mentalmente. Quanto às etapas do planejamento, 95,56% dos enfermeiros identificam as necessidades do serviço; 95,56% definem prioridades; 48,89% descrevem objetivos; 82,22% definem as ações; 40% determinam o tempo necessário à execução do plano; 64,44% relacionam o material necessário para as atividades; e 75,56% determinam o executor da ação. Sobre a participação da equipe na elaboração do planejamento, observou-se que 64,44% admitem essa participação freqüentemente, principalmente na identificação das necessidades. Caracterizar o planejamento realizado pelos enfermeiros possibilita refletir sobre a utilização, a eficácia e a otimização dos serviços de enfermagem.

**Palavras-chave:** Enfermeiro; Planejamento em Saúde; Serviços de Enfermagem.

## ABSTRACT

This study intended to verify if the nurses plan their daily work; find out how the planning is carried out and identify the existence of gaps. It was carried out at a teaching hospital, with 47 nurses in charge of wards. The data was collected through questionnaires and descriptively analyzed. It was found that 95.74% of the nurses did work planning. Among these, 84.44% did it daily; 68.88% did it only mentally. For the planning stages, 95.56% of the nurses identify the service needs; 95.56% define priorities; 48.89% set goals; 82.22% define the actions; 40% determine the time necessary to execute of the plan, 64.44% list the necessary material for the activities and 75.56% determine who will carry out the actions. With regard to the team involved in the planning, it was observed that 64.44% admit to participating very often, mainly in identifying the needs. Describing the planning by the nurses makes it possible to think about its use, effectiveness and optimization of nursing services.

Key words: Nurse; Health Planning; Nursing Services.

## RESUMEN

El propósito del presente estudio fue comprobar si los enfermeros planifican sus tareas cotidianas, analizar cómo efectúan tal planificación e identificar lagunas en su elaboración. La investigación fue realizada en un hospital escuela con cuarenta y siete enfermeros a cargo de las unidades de internación. Los datos se recogieron con cuestionarios y después se analizaron descriptivamente. Se comprobó que el 95,74% de los enfermeros planifica sus tareas. Entre ellos, el 84,4% lo hace diariamente y un 68,88 lo hace sólo mentalmente. En cuanto a las etapas de la planificación: el 95,56% de los enfermeros identifica las necesidades de trabajo; 95,56% define prioridades; 48,89% describe objetivos; 82,22% define acciones; 40% determina el tiempo necesario para ejecutar el trabajo; 64,44% lista el material necesario para la tareas por realizar y 75,56% determina el executor de la acción. Sobre la participación del equipo en la elaboración de la planificación se observó que el 64,44% admite participación frecuente, principalmente para identificar necesidades. Caracterizar la planificación realizada por los enfermeros permite reflexionar sobre el uso, eficacia y optimación de los servicios de enfermería.

**Palabras clave:** Enfermero; Planificación en Salud; Servicios de Enfermería.

\* Trabalho de Conclusão do Curso de Graduação em Enfermagem da Universidade Federal do Triângulo Mineiro (UFTM).

<sup>1</sup> Enfermeira, Mestre e Doutora pela Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo. Professora adjunta do Curso de Graduação em Enfermagem da UFTM. São Paulo, Brasil.

<sup>2</sup> Acadêmica do Curso de Graduação em Enfermagem da Universidade Federal do Triângulo Mineiro (UFTM). Minas Gerais, Brasil.

Endereço para correspondência: Avenida Santos Dumont 1685, ap. 600, Bairro Santa Maria, Uberaba-MG, Brasil – CEP 38.050-400.

E-mail: iwamotokato@uol.com.br

## INTRODUÇÃO

O hospital constitui-se em um dos tipos mais complexos de organização, pois envolve tecnologia sofisticada, prestação de serviços de elevado grau de especialização, além de empregar grande número de profissionais das mais diversas áreas.

Considerando que as práticas cotidianas são construídas com base no sistema social vigente em cada época, o hospital, como prestador de serviços à saúde, necessita contar com sistemas administrativos compatíveis com a dinamicidade do mundo contemporâneo e que permitam o alcance da eficiência e da eficácia organizacional.<sup>1</sup>

Embora diversos serviços congreguem e somem a força de trabalho na organização hospitalar, interessa-nos destacar o de enfermagem, que por sua contingência e caráter de continuidade, constitui ponto-chave para a obtenção de uma assistência integral e qualificada. Quanto ao real trabalho administrativo do enfermeiro, certa polêmica tem sido gerada em nosso meio, uma vez que este vem sendo desenvolvido sob diferentes perspectivas. A essência do trabalho do enfermeiro deveria ser a administração da assistência ao paciente e não o trabalho administrativo burocrático, voltado apenas para a viabilização do trabalho de outros profissionais, tais como médicos, nutricionistas, laboratoristas e outros.<sup>2</sup> O direcionamento desse trabalho deve dar-se considerando os valores da enfermagem, e não as expectativas de outros profissionais da equipe de saúde.<sup>2</sup>

O trabalho de enfermagem adquiriu importância historicamente inegável, assumindo papel fundamental no cuidado ao indivíduo no processo de saúde-doença. A assistência ao indivíduo sadio ou doente, à família ou à comunidade, no desempenho de atividades para promover, manter ou recuperar a saúde, configura-se como função essencial da enfermagem.<sup>3</sup> Entre os instrumentos de trabalho da atividade de cuidar, encontram-se: a observação de enfermagem, o levantamento de dados, o planejamento, a evolução, a avaliação dos pacientes, os sistemas de assistência, os procedimentos técnicos, de comunicação e interação entre pacientes e enfermagem e entre os diversos profissionais.<sup>3</sup>

O desenvolvimento do serviço de enfermagem nas organizações de saúde é pautado pelas atribuições administrativas do profissional enfermeiro, resultado de um processo histórico e social.<sup>3</sup> Existem diversas definições para a administração, cada qual enfatizando um aspecto diferente. Administração é o processo de planejar, organizar, liderar e controlar o trabalho dos membros da organização e de usar todos os recursos disponíveis para atingir os objetivos instituídos.<sup>4</sup> O processo administrativo, conforme a Teoria Neoclássica, é composto pelas quatro funções básicas: planejamento, organização, direção e controle, as quais estão intimamente relacionadas entre si.<sup>5</sup> Por meio de estudos e observações, pode-se conceituar administração como um processo de ação mútua entre profissionais de uma organização, com o objetivo de atingir não só as metas propostas, como também aquelas surgidas durante o processo, tendo como pressuposto a realização institucional a serviço do homem.<sup>6</sup>

Ainda que as funções administrativas sejam, na prática, inter-relacionadas, sendo impossível tratar qualquer uma

delas sem que haja superposição com as demais, neste estudo, destacamos a função planejamento, inicialmente, para maior aprofundamento e reflexão sobre o tema e, posteriormente, para investigarmos como essa função tem sido realizada pelos enfermeiros do Hospital Escola da Universidade Federal do Triângulo Mineiro (HE da UFTM), em sua prática assistencial.

O interesse pela responsabilidade gerencial do enfermeiro foi despertado em mim quando percebi, na vivência no âmbito hospitalar, como acadêmica do curso de graduação em Enfermagem, a necessidade de que fosse realizado um planejamento que contemplasse os objetivos pretendidos e os planos para atingi-los, criando, assim, condições mais favoráveis ao desenvolvimento do serviço de enfermagem.

A atividade fundamental de um administrador, possivelmente, é a de planejar.<sup>7</sup> O planejamento é a função primordial da administração, uma vez que fornece aos indivíduos e às organizações os mecanismos necessários para atuar em ambientes dinâmicos e complexos em constantes transformações.<sup>8</sup> O planejamento é o primeiro passo do processo administrativo no qual se baseiam as demais funções, determinando previamente quais os objetivos devem ser alcançados e a maneira para isso se tornar possível.<sup>9</sup>

Mediante a observação em campo de estágio, foi possível evidenciar lacunas existentes nessa etapa do processo administrativo, reforçando ainda mais o interesse particular por uma investigação contextualizada em bases científicas. O enfermeiro que não realiza o planejamento não possui recursos para avaliar o próprio desempenho ou da equipe de enfermagem, não obtém critérios para avaliar se todas as ações previstas foram executadas, dificultando uma atuação competente.<sup>9</sup>

O planejamento em uma organização pode ser visto sob três perspectivas diferentes: planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional.<sup>7</sup> O planejamento estratégico é realizado no nível organizacional, com formulação de planos abrangentes a serem realizados em longo prazo, possuindo, portanto, maior grau de incerteza.<sup>9</sup> O planejamento tático é um desdobramento do planejamento estratégico, sendo projetado para médio prazo, envolvendo cada departamento ou unidade da organização.<sup>5</sup> O planejamento operacional possui menor grau de incerteza, já que é relacionado às operações atuais, e sua abrangência é menor.<sup>9</sup> Esse tipo de planejamento geralmente lida com o cotidiano e com a rotina diária ou semanal, envolvendo cada tarefa ou atividade de forma isolada, objetivando atingir metas específicas.<sup>5</sup>

Com o reconhecimento da importância do planejamento e a percepção da possibilidade de ampliar a eficácia do serviço de enfermagem por meio da sua utilização, surgiu a indagação da sua realização efetiva na enfermagem e a forma como ele tem sido empregado.

Assim, com este estudo pretendeu-se verificar se o enfermeiro planeja o seu trabalho cotidiano; identificar a importância que os enfermeiros atribuem ao planejamento de suas atividades; verificar a forma de elaboração do planejamento, o uso de registros, a participação de pessoas/grupos; e averiguar a existência de lacunas na elaboração do planejamento realizado pelos enfermeiros.

Com isso, esperamos obter informações que possam caracterizar de forma um pouco mais fidedigna a efetividade da realização do planejamento pelos enfermeiros do HE da UFTM, a fim de possibilitar uma reflexão, tanto entre acadêmicos de enfermagem quanto entre profissionais de saúde, a respeito dessa importante função que compete ao enfermeiro e fundamenta suas atividades.

## METODOLOGIA

Trata-se de um estudo exploratório-descritivo realizado no Hospital Escola da Universidade Federal do Triângulo Mineiro. Participaram desta pesquisa enfermeiros responsáveis pelas diversas unidades de internação do hospital. Para a composição da amostra da pesquisa, foi solicitada a relação de enfermeiros lotados na diretoria de enfermagem, no período de 1º a 31 de julho de 2006, totalizando 64 enfermeiros, dos quais 10 ocupavam cargos de supervisão e 54 dedicavam-se à assistência direta nos diversos setores do hospital.

Interessou-nos, na realização deste estudo, apenas a inclusão dos enfermeiros assistencialistas, por considerar o planejamento do trabalho dessa categoria na unidade de internação. Assim, foi possível obter a adesão de 47 enfermeiros, sendo que entre os motivos de não-participação encontram-se o afastamento por licença-maternidade e por luto, a discordância em participar da pesquisa e férias.

A coleta de dados foi realizada mediante aplicação de questionários, utilizando um instrumento contendo duas partes: a primeira contemplando itens relacionados à identificação dos participantes (sexo, idade, tempo em que trabalha na instituição e se trabalha em outra instituição) e a segunda, as questões referentes à elaboração do planejamento quanto à frequência de realização (diária, semanal, mensal, esporádica); ao uso de registros e de participação de pessoas/grupos; à existência de lacunas na elaboração do planejamento quanto aos itens identificação das necessidades do trabalho, definição de prioridades, descrição de objetivos, das atividades a serem realizadas, do período de tempo necessário à execução do plano, do material necessário à execução das atividades e determinação do agente que executará o plano. A elaboração dessas questões fundamentou-se em literatura específica e na experiência profissional dos autores.

Os questionários foram distribuídos aos participantes, que foram esclarecidos quanto à finalidade, aos objetivos e à importância da pesquisa para a prática profissional. Foram assegurados, ainda, do caráter confidencial das informações e do compromisso em divulgar os resultados, destacados no projeto de pesquisa aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da UFTM, mediante Protocolo nº 711.

Após o retorno dos questionários, os dados foram digitados em uma planilha do programa Excel, sendo posteriormente submetidos à análise descritiva e discutidos à luz da literatura consultada.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Dos 47 enfermeiros que compuseram a amostra, 42 (89,36%) eram do sexo feminino e 5 (10,63%) do

sexo masculino. A maioria (32) possuía idade entre 20 e 39 anos, compondo 68,08% do total de participantes. Pouco mais da metade – 25 (53,19%) enfermeiros – também se dedicava a atividades em outras instituições. Em relação ao tempo de término da graduação, 24 (51,06%) concluíram o curso há um período entre um a dez anos.

Quanto à elaboração do planejamento das atividades pertinentes ao serviço de enfermagem, 45 (95,74%) enfermeiros afirmaram que o realizam. Dessa forma, pode-se verificar que a maioria absoluta dos enfermeiros está condizente com o estabelecido pela Lei nº 7.498/86, que regulamenta o Exercício Profissional de Enfermagem no País. Segundo a Lei, é incumbência privativa do enfermeiro a chefia do serviço e da unidade de enfermagem, incluindo as funções de planejamento, organização, coordenação, execução e avaliação.<sup>10</sup>

Dos 45 enfermeiros que faziam o planejamento das atividades, 38 (84,44%) mencionaram que o realizavam diariamente, 3 (6,66%) semanalmente e 1 (2,22%) esporadicamente. Os três enfermeiros restantes (6,68%) distribuíram-se entre as frequências: apenas mensalmente, diariamente/mensalmente (ou seja, a elaboração de um planejamento cotidiano e outro a ser cumprido ao longo do mês) e diariamente/semanalmente/mensalmente (isto é, um planejamento a ser cumprido a cada dia, outro ao final de uma semana e outro ao final do mês).

No que diz respeito à forma de elaboração do planejamento, a maior parte dos enfermeiros, 31 (68,88%), referiu que o efetuava apenas mentalmente, seguido de 10 (22,22%) que o faziam mentalmente e por escrito, colocando apenas parte do planejamento em forma de registros, e 4 (8,88%) realizando-o apenas por escrito, ou seja, registrando todo o plano.

Verifica-se que a maioria dos enfermeiros não utilizava registros para a realização do planejamento, o que se configura como um fator dificultador do controle do processo de trabalho. Desse modo, a avaliação dos itens pertinentes ao planejamento torna-se comprometida, impossibilitando um monitoramento satisfatório sobre o que foi programado e o que foi executado e, conseqüentemente, inviabilizando uma possível reestruturação de planos. Quando os instrumentos utilizados para atuação na realidade não forem os mais adequados, o movimento, que se dá com toda força e dinâmica característica, é quem vai estruturar a direção a ser seguida.<sup>11</sup>

O registro dos percentuais sobre os itens considerados pelos enfermeiros na elaboração do planejamento indicaram que menos da metade do total de enfermeiros, ou seja, 22 (48,89%), consideravam a descrição dos objetivos na elaboração do planejamento. A descrição do período de tempo necessário à execução do plano também foi expressa em menor frequência pelos participantes da pesquisa em seu planejamento (Tabela I).

**TABELA 1 – DISTRIBUIÇÃO DO PERCENTUAL DE REALIZAÇÃO DAS DIFERENTES ETAPAS DO PLANEJAMENTO PELOS ENFERMEIROS. UBERABA, 2007**

Itens do planejamento	%
Descrição do período de tempo necessário à execução do plano	40
Descrição dos objetivos	48,89
Descrição do material necessário à execução das atividades	64,44
Determinação do agente que executará o plano	75,56
Descrição das atividades a serem planejadas	82,22
Definição das prioridades	95,56
Identificação das necessidades do trabalho	95,56

O estabelecimento de objetivos é o primeiro passo do planejamento, uma vez que são os resultados futuros que se almeja alcançar em certo espaço de tempo, aplicando-se recursos disponíveis ou possíveis.<sup>5</sup> Os objetivos são importantes uma vez que proporcionam um senso de direção, focalizam esforços, guiam planos e decisões e auxiliam na avaliação do processo de planejamento.<sup>4</sup> Portanto, verifica-se que as duas variáveis – objetivo e tempo – estão relacionadas de forma intrínseca, visto que a falta da primeira implica também a deficiência do direcionamento e a estruturação da segunda.

Prosseguindo nessa linha de raciocínio, podemos inferir as conseqüências desse tipo de planejamento que, na ausência de uma meta bem fundamentada, se perde em meio a outras atividades não específicas da enfermagem, comprometendo, assim, a qualidade e a resolubilidade do serviço. Diante disso, ao deixar de desempenhar atividades coerentes com o seu trabalho e cumprindo outras não específicas da profissão, o enfermeiro admite a existência de lacunas ou espaços em sua área de atuação.<sup>12</sup> De tal modo, constata-se não só uma improdutividade do tempo destinado pelos enfermeiros aos serviços não próprios de sua competência, como também a percepção de um possível conformismo a respeito dessa circunstância.<sup>12</sup>

O planejamento é a primeira das funções administrativas, por meio do qual o enfermeiro formula projetos, estabelece objetivos e prioridades, a fim de otimizar o serviço de enfermagem e proporcionar assistência de qualidade. Assim, o nível de importância atribuído ao planejamento foi considerado alto na concepção de 41 (91,11%) dos participantes. Todavia, pode-se constatar certa contradição entre a opinião dessa parcela significativa da amostra e a forma como essa importância é expressa na prática, dada a maneira como o planejamento é realizado pela maioria, ou seja, sem o uso de registros que permitam seu constante aperfeiçoamento e reavaliação.

Além disso, questiona-se novamente a relevância do planejamento para os enfermeiros, em virtude da lacuna explicitada pela carência de objetivos em sua formulação. O excesso de demanda para resolução imediata de problemas diários, o adiamento de prioridades e a falta

de conhecimento e experiência na criação de um programa de planejamento configuram-se como fatores que contribuem para a sua negligência.<sup>9</sup>

Quanto à participação dos membros da equipe de enfermagem na elaboração do planejamento, 29 (64,44%) dos enfermeiros relataram que participam diariamente, 14 (31,11%) esporadicamente e apenas 2 (4,44%) nunca a consideraram. A esse respeito, a Lei nº 7.498/86 dispõe que é atribuição do técnico de enfermagem assistir o enfermeiro no planejamento, programação, orientação e supervisão das atividades de assistência de enfermagem.<sup>10</sup>

Para a realização de um gerenciamento adequado, é essencial desempenhar um planejamento que envolva toda a equipe. O gerente deve estabelecer um sistema de comunicação apto a associar os integrantes, propiciar treinamentos e o desenvolvimento do seu pessoal, assim como favorecer a eficiência e eficácia da decisão para lidar com as complexidades. Só é possível uma gerência de qualidade baseada no trabalho em equipe que envolva confiança, respeito mútuo, cooperação e comunicação.<sup>13</sup>

Na Tabela 2, pode-se perceber os momentos em que ocorre a participação de terceiros no planejamento para aqueles enfermeiros que a concebem; no entanto, a participação da equipe de enfermagem na elaboração do planejamento repete as mesmas lacunas observadas na Tabela 1, ou seja, a descrição dos objetivos e do tempo necessário para a execução do plano também não é objeto de envolvimento desses profissionais.

A indefinição de metas a serem alcançadas poderia ser a justificativa para essa deficiência, a qual se reflete no desconhecimento sobre um propósito a ser atingido e, conseqüentemente, sobre a falta de contribuição dos membros da equipe na formulação do planejamento.

**TABELA 2 – DISTRIBUIÇÃO DO PERCENTUAL DE PARTICIPAÇÃO DOS MEMBROS DA EQUIPE DE ENFERMAGEM NA ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO DO SERVIÇO DE ENFERMAGEM PELO ENFERMEIRO. UBERABA, 2007**

Participação dos membros da equipe de enfermagem na elaboração do planejamento	%
Durante a identificação das necessidades do trabalho	83,72
Na definição das prioridades	65,12
Na descrição das atividades a serem realizadas	58,14
Na determinação do agente executor	51,16
Na descrição do tempo necessário para a execução do plano	39,53
Na descrição dos objetivos	30,23
Apenas na execução do plano	23,26

Ressalte-se que alguns estudiosos lembram que as melhores decisões em uma empresa são tomadas participativamente e que quando as pessoas participam das decisões tomadas assumem um compromisso mais sólido com a execução das ações, o que não acontece normalmente com pessoas não envolvidas no processo.<sup>14</sup>

## CONCLUSÕES

Os resultados demonstraram que 45 (95,74%) dos 47(100%) enfermeiros entrevistados realizavam o planejamento do trabalho. Desses, 38 (84,44%) o faziam diariamente, 3 (6,66%) semanalmente e 1 (2,22%) esporadicamente. Quanto à forma de planejamento, 31 (68,88%) o realizavam apenas mentalmente, seguidos de 10 (22,22%), que o faziam mentalmente e por escrito, e 4 (8,88%) que o realizavam exclusivamente na forma escrita.

Ao considerar as etapas de um planejamento, verificou-se que 43 (95,56%) dos enfermeiros referiram identificar as necessidades do serviço; 43 (95,56%) definiam prioridades; 22 (48,89%) descreviam objetivos; 37 (82,22%) definiam ações a serem desenvolvidas; 18 (40%) determinavam o tempo necessário para a execução do plano, 29 (64,44%) relacionavam o material necessário para as atividades; e 34 (75,56%) determinavam o executor da ação.

Em relação à participação dos membros da equipe de enfermagem na elaboração do planejamento, observou-se que 29 (64,44%) admitiam essa participação frequentemente, 14 (31,11%) esporadicamente e apenas 2 (4,44%) nunca a consideravam. Essa participação revelou-se, principalmente, no momento da identificação das necessidades do trabalho.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Inúmeras circunstâncias dificultam a elaboração de um planejamento adequado às necessidades dos serviços, como a falta de recursos humanos e materiais em número suficiente em várias instituições de saúde do País, gerando sobrecarga da força de trabalho da enfermagem.

Contudo, à medida que o planejamento atua como recurso otimizador do serviço de enfermagem, ocorre também uma superação contínua dos desafios impostos pela carência das condições adequadas. O estabelecimento de objetivos deve nortear a elaboração do planejamento, de forma a minimizar a improdutividade decorrente de atuações meramente intuitivas.

Para isso se tornar possível, compete ao enfermeiro, diante do reconhecimento da necessidade do planejamento, não apenas sensibilizar outros profissionais com quem atua, como também a iniciativa de, cada vez mais, promover uma administração pautada pelas diretrizes da eficiência e eficácia, corroborando também para o crescimento da profissão.

Buscamos, com este estudo, evidenciar como o enfermeiro tem realizado o planejamento do seu trabalho no cotidiano hospitalar, vislumbrando ressaltar a importância do planejamento como um instrumento fundamental para a prática da enfermagem. Constatou-se que o planejamento é uma ferramenta que pode ser direcionada para a transformação da realidade, visando ao aperfeiçoamento do ambiente, da equipe de trabalho, da dinâmica do serviço e da assistência ao cliente. Ademais, caracterizar o planejamento realizado pelos enfermeiros possibilita refletir sobre as implicações de sua utilização na eficácia e otimização dos serviços de enfermagem.

## REFERÊNCIAS

1. Ferraz CA. A transfiguração da administração em enfermagem: da gerência científica à gerência sensível [tese]. Ribeirão Preto (SP): Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto-USP; 1995.
2. Trevizan MA. Enfermagem hospitalar: administração e burocracia. Brasília (DF): UnB; 1989.
3. Almeida MCP, Rocha SMM. Considerações sobre a enfermagem enquanto trabalho. In: Almeida MCP, Rocha SMM. O trabalho de enfermagem. São Paulo: Cortez; 1997. p.15-25.
4. Stoner JAF, Freeman, RE. Administração. Rio de Janeiro(RJ): PHB; 1985. p.4-7, 136-7.
5. Chiavenato I. Teoria geral da administração. 6ª ed. Rio de Janeiro: Campus; 2001. v.2, p.9,219-27.
6. Fontinele JK. Administração hospitalar. Goiânia (GO): AB; 2002. p.4-5.
7. Montana PJ, Charnov BH. Administração. São Paulo (SP): Saraiva; 1998. p.1-2.
8. Ciampone MHT. Metodologia do planejamento em enfermagem. In: Kurcgant P, Coordenadora. Administração em enfermagem. São Paulo (SP): EPU; 1991. p. 41-58.
9. Fugita RMI, Farah OGD. O planejamento como instrumento básico do enfermeiro. In: Cianciarullo TI, Organizadora. Instrumentos básicos para o cuidar: um desafio para a qualidade da assistência. São Paulo (SP): Atheneu; 2000. p.99-109.
10. Conselho Regional de Enfermagem. Minas Gerais. Legislação e Normas; 2001 jun.; 7 (1):
11. Ciampone MHT, Melleiro MM, Silva MRB, Pereira I. Processo de planejamento na prática da enfermagem em um hospital de ensino. Rev Esc Enferm USP. 1998 out.; 32 (3): 273-80.
12. Lunardi VL, Filho WDL, Borba MR. Como o enfermeiro utiliza o tempo de trabalho numa unidade de internação. Rev Bras Enferm. 1994 jan./mar.; 47(1):7-14.
13. Leitão GCM. Reflexões sobre gerenciamento. Texto Contexto Enferm. 2001 jan./abr.; 10 (1):104-15.
14. Quick TL. Como desenvolver equipes bem-sucedidas. Rio de Janeiro (RJ): Campus; 1997.

Data de submissão: 27/8/2007

Data de aprovação: 1º/4/2008