

## COMUNICAÇÃO DA EQUIPE DE ENFERMAGEM E A RELAÇÃO COM A GERÊNCIA NAS INSTITUIÇÕES DE SAÚDE

Maria Cláudia dos SANTOS<sup>a</sup>, Andrea BERNARDES<sup>b</sup>

### RESUMO

A comunicação deve acontecer constantemente a fim de reger as atividades gerenciais proporcionando informação, motivação e satisfação nos cargos. Tal estudo objetiva analisar as contribuições das pesquisas produzidas acerca da comunicação na gerência de enfermagem, tomando por base as publicações em periódicos nacionais. Trata-se de revisão integrativa da literatura, sendo incluídas dissertações, teses e artigos indexados na Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde (LILACS), *Medical Literature Analysis and Retrieval Systems Online* (MEDLINE) e Banco de Dados Bibliográficos da Universidade de São Paulo (DEDALUS), no período de 1998 até 2008. O fortalecimento do processo comunicativo e a garantia de que ele ocorra de forma clara e eficiente é essencial para a gerência de enfermagem. É por meio desta comunicação eficiente que o enfermeiro garante identificação de problemas individuais e coletivos, podendo relacioná-los com a análise da situação encontrada e direcioná-los para um planejamento de cuidado apropriado e efetivo.

**Descritores:** Comunicação. Enfermagem: organização & administração. Equipe de enfermagem.

### RESUMEN

*La comunicación debe ocurrir constantemente, a fin de regir las actividades gerenciales, proporcionando información, motivación y satisfacción en las personas encargadas. Ese estudio tiene como objetivo analizar las contribuciones de las investigaciones producidas acerca de la comunicación en la gerencia de enfermería, basada en las publicaciones en periódicos brasileños. Esta es una Revisión Integradora de la Literatura que incluyó disertaciones, tesis y artículos indexados en los bancos de datos del Literatura de América Latina y del Caribe en las Ciencias de la Salud (LILACS), Medical Literature Analysis and Retrieval System Online (MEDLINE) y Base de datos bibliográfica de la Universidad de São Paulo (DEDALUS), entre 1998 y 2008. El fortalecimiento del proceso comunicativo y la garantía de que ello ocurra de forma clara y eficiente es esencial para la gerencia de enfermería. Es por medio de esa comunicación eficiente que el enfermero garantiza la identificación de problemas individuales y colectivos, pudiendo relacionarlos con el análisis de la situación encontrada y direccionarlos hacia una planificación de cuidado apropiado y efectivo.*

**Descriptores:** Comunicación. Enfermería: organización & administración. Grupo de enfermería.

**Título:** Comunicación del equipo de enfermería y su relación con la gerencia en las instituciones de salud.

### ABSTRACT

*Communication should occur constantly, in order to guide managerial activities, allowing for the necessary job information, motivation and satisfaction. This study aims to analyze the contribution of the research produced on communication in nursing management, considering the literature published in Brazilian journals. Integrative Literature Review was used, including dissertations, theses and articles indexed in Latin American and Caribbean Health Sciences (LILACS), Medical Literature Analysis and Retrieval System Online (MEDLINE) and Bibliographic Database of the University of São Paulo (DEDALUS), between the years of 1998 and 2008. Strengthening the communication process and guaranteeing that it occurs in a clear and efficient way is essential for nursing management. Through efficient communication, nurses ensure the identification of individual and collective problems, thus making it possible to relate them to the analysis of the found situation and direct them towards a planning of appropriate and effective care.*

**Descriptors:** Communication. Nursing: organization & administration. Nursing, team.

**Title:** Communication of the nursing team and its relationship with management in health institutions.

<sup>a</sup> Graduando do oitavo semestre do Curso de Bacharelado em Enfermagem da Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo (EERP/USP), Ribeirão Preto, São Paulo, Brasil.

<sup>b</sup> Doutora em Enfermagem Fundamental, Professora da EERP/USP, Ribeirão Preto, São Paulo, Brasil.

## INTRODUÇÃO

O presente estudo visa discutir a importância da comunicação e sua inter-relação com o gerenciamento das instituições de saúde.

Comunicar é o processo de transmitir informações de pessoa para pessoa, através da fala, da escrita, de imagens e sons com o objetivo de gerar conhecimentos<sup>(1)</sup> e envolve troca e entendimento de informações, utilizando para isso os sistemas simbólicos.

Para o gerenciamento de qualquer organização, o processo comunicativo é fator essencial para garantir que as atividades ocorram de maneira eficiente e eficaz, devendo acontecer constantemente a fim de proporcionar informação e compreensão necessárias à condução das tarefas, e acima de tudo, motivação, cooperação e satisfação nos cargos.

Dentro da área da saúde, percebe-se e valoriza-se a importância da comunicação nas relações entre os profissionais e os usuários do sistema, de forma que possibilite o entendimento e a satisfação a todos e a harmonia para a instituição.

No que tange à prática profissional do enfermeiro, percebe-se e destaca-se o valor da liderança, pois é através dela que este profissional garante uma boa gerência e melhoria da qualidade da assistência de enfermagem. Para o sucesso desta liderança, a comunicação se torna imprescindível, já que permite ao enfermeiro se aproximar de sua equipe e demais profissionais com o intuito de compreender as atividades executadas, compartilhar idéias e visões, bem como criar interdependências para o desenvolvimento do trabalho através de equipes<sup>(2)</sup>.

É justamente por meio da competência em comunicação que o enfermeiro garante um bom desempenho das suas funções, inclusive gerenciais. O fortalecimento do processo comunicativo e a garantia de que ele ocorra de forma clara e eficiente é essencial na gerência de enfermagem, já que a troca de informações entre serviços, instituições e população é altamente desejada. É por meio desta comunicação eficiente que o enfermeiro garante a identificação de problemas individuais e coletivos na população, podendo então relacioná-los com a análise da situação encontrada e direcioná-los para um planejamento de cuidado apropriado e efetivo.

Para que o processo comunicativo seja aplicado e desenvolvido com qualidade, o enfermeiro deve

ser criativo, hábil e, especialmente, capaz de ouvir, permitindo aos trabalhadores explorar todo seu potencial na execução de suas atividades. Como resultado, pode ser percebido uma clareza da comunicação e conseqüente entendimento da informação.

O enfermeiro deve ainda possuir consciência do verbal e do não-verbal<sup>(3)</sup> nas interações, principalmente em relação a seus pacientes, que muitas vezes utilizam expressões corporais e gestos, para se comunicar e transmitir a mensagem desejada.

Sabe-se que o modo de organização do trabalho utilizado interfere na qualidade da comunicação entre os profissionais. No caso do Modelo Funcional a comunicação segue a escala hierárquica, é diretiva e visa o cumprimento de ordens e tarefas. Em contrapartida, há o Trabalho em Equipe, que visa à organização de um trabalho conjunto entre os membros, acarretando com isto uma comunicação mais aberta e lateral, objetivando assim a prestação de uma assistência qualificada ao paciente.

Como a maioria das instituições mantém ainda vigente um modelo baseado nos princípios da Abordagem Clássica da Administração que representa um modelo hierárquico de gestão pautado no poder de mando-subordinação, o processo de comunicação encontra-se precário, ocorrendo sempre verticalmente, no sentido descendente, sob forma de ordem e raramente de orientação<sup>(4,5)</sup>. Com isto, as pessoas não são ouvidas e as decisões se tornam de baixa qualidade, uma vez que são baseadas em poucas informações, geralmente incompletas e incorretas, além de apresentar um fluxo distorcido e demorado<sup>(6)</sup>.

Paradoxalmente, nos modelos gerenciais mais contemporâneos, pautados em estruturas flexíveis, descentralizadas e ligado à responsabilização dos envolvidos, deve-se pensar menos intensivamente em comunicação vertical e, prioritariamente, em comunicação horizontal ou lateral, incentivando tal processo tanto interunidades como intraunidade<sup>(7-9)</sup>.

Assim o ato de se comunicar fica facilitado e aproxima as interações pessoais, tornando estas mais agradáveis e produtivas. A organização se torna um grande sistema de processamento de informações e amplia-se a possibilidade de se usar melhor as capacidades individuais e setoriais da organização, em virtude da disponibilidade de informações<sup>(10)</sup>. Desta maneira, reforçamos que a qualidade da comunicação no gerenciamento de en-

fermagem leva à elaboração de um trabalho harmonioso entre a equipe multiprofissional, além do alcance das reais necessidades do cliente.

O presente artigo tem como objetivo analisar as contribuições das pesquisas produzidas acerca da comunicação na gerência de enfermagem, tomando por base as publicações em periódicos nacionais e de circulação internacional nos últimos dez anos.

### PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

Para atender aos objetivos deste estudo, utilizou-se a Revisão Integrativa da Literatura segundo os pressupostos de Ganong<sup>(11)</sup>, que tem o propósito de reunir conhecimentos sobre um determinado tópico, uma vez que proporciona aos leitores os antecedentes para a compreensão do conhecimento atual, facilitando o acúmulo de conhecimentos<sup>(12)</sup>. Por meio da revisão integrativa da literatura procurou-se responder como ocorre o processo comunicativo entre os membros da equipe de enfermagem e sua relação com a gerência nas instituições de saúde.

Foram incluídos neste estudo os artigos, dissertações e teses publicadas em língua portuguesa, inglesa ou espanhola no período de 1998 até 2008. Aceitaram-se publicações indexadas nas bases de dados da Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde (LILACS), *Medical Literature Analysis and Retrieval Systems Online* (MEDLINE)

e Banco de Dados Bibliográficos da Universidade de São Paulo (DEDALUS), bem como o acervo bibliográfico da sala de leitura “Glete de Alcântara” da Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo.

A amostra consistiu de 22 publicações, sendo duas dissertações, uma tese e 19 artigos científicos que incluem os termos comunicação, enfermagem, gerenciamento, gestão ou administração. Dos 19 artigos, 18 são da base de dados LILACS e um é da base MEDLINE. As duas dissertações e a tese são do banco de dados DEDALUS.

Os dados foram registrados em um formulário para coleta de dados bibliográficos. Dentre as várias técnicas propostas para análise dos dados, optou-se pela utilização da análise de conteúdo<sup>(13)</sup>. Procedeu-se a leitura exaustiva dos artigos com posterior categorização por conteúdo temático. Os estudos foram agrupados em categorias a partir das conexões e relações apresentadas pelos mesmos, de forma que possibilitassem explicações e interpretações do tema investigado.

### RESULTADOS E DISCUSSÃO

Na apresentação dos resultados serão destacados dados referentes aos autores, ao tipo de publicação, às bases de dados utilizadas, bem como dados referentes ao tipo de abordagem metodológica. Após, serão apresentadas as categorias do estudo descritas no Quadro 1 a seguir.

Comunicação como forma de se alcançar a eficiência organizacional	Pereira MCA, Fávero N. Gerenciamento: a comunicação na dinâmica motivacional do trabalho da equipe de enfermagem; 2000 <sup>(14)</sup> .
	Peres AM, Ciampone MHT. Gerência e competências gerais do enfermeiro; 2006 <sup>(15)</sup> .
	Campos LF, Melo MRAC. Os desafios da comunicação administrativa na enfermagem; 2002 <sup>(16)</sup> .
	Abreu LO, Munari DB, Queiroz ALB, Fernandes CNS. O trabalho de equipe em enfermagem: revisão sistemática da literatura; 2005 <sup>(17)</sup> .
	Silva RF, Tanaka OY. Técnica Delphi: identificando as competências gerais do médico e do enfermeiro que atuam em atenção primária de saúde; 1999 <sup>(18)</sup> .
	Sanna MC. A evolução da disciplina de administração aplicada à enfermagem na escola de enfermagem da USP no período de 1980 a 1995; 1999 <sup>(19)</sup> .

Continua...

Continuação.

	<p>Spagnol CA, Ferraz, CA. Tendências e perspectivas da administração em enfermagem: um estudo na Santa Casa de Belo Horizonte-MG; 2002<sup>(20)</sup>.</p> <p>Neto DL. Realidade Interacionista da comunicação na gerência em enfermagem: significados, ações e mudanças; 2002<sup>(21)</sup>.</p>
Comunicação e sua relação com a liderança do enfermeiro e a tomada de decisão.	<p>Fernandes MS, Spagnol CA, Trevizan MA, Hayashida M. A conduta gerencial da enfermeira: um estudo fundamentado nas teorias gerais da administração; 2003<sup>(22)</sup>.</p> <p>Trevizan MA, Mendes IAC, Fávero N, Melo MRAC. Liderança e comunicação no cenário da gestão em enfermagem; 1998<sup>(23)</sup>.</p> <p>Galvão CM, Sawada NO, Castro AP, Corniani F. Liderança e Comunicação: estratégias essenciais para o gerenciamento da assistência de enfermagem no contexto hospitalar; 2000<sup>(2)</sup>.</p> <p>Spagnuolo RS, Pereira MLT. Práticas de saúde em Enfermagem e Comunicação: um estudo de revisão da literatura; 2007<sup>(24)</sup>.</p> <p>Berto GS, Cunha KC. A participação do enfermeiro no processo decisório; 2000<sup>(25)</sup>.</p>
Comunicação entre os membros da equipe de enfermagem durante passagem de plantão e reuniões de equipe.	<p>Andrade JS, Vieira MJ, Santana MA, Lima DM. A comunicação entre enfermeiros na passagem de plantão; 2004<sup>(26)</sup>.</p> <p>Siqueira ILCP, Kurcgant P. Passagem de plantão: falando de paradigmas e estratégias; 2005<sup>(27)</sup>.</p> <p>Gomes ES, Anselmo MEO, Filho WDL. As reuniões de equipe como elemento fundamental na organização do trabalho; 2000<sup>(28)</sup>.</p>
Comunicação como fator gerador de satisfação e insatisfação no trabalho de enfermagem.	<p>Santos MS. A (in)satisfação do enfermeiro no trabalho: implicações para o gerenciamento das ações de enfermagem: aspectos teóricos; 1999<sup>(29)</sup>.</p>
Comunicação como forma de lidar com conflitos.	<p>Agostini R. O conflito como fenômeno organizacional: identificação e abordagem na equipe de enfermagem de um hospital público; 2005<sup>(30)</sup>.</p> <p>Mendes EMT, Mayor ERC, Francisco MCPB, Silva MJP, Capeli SCA. Revendo estruturas e reorganizando nossa comunicação, 2000<sup>(31)</sup>.</p>
Comunicação no gerenciamento de centro cirúrgico e na central de material e esterilização	<p>Stumm EMF, Macalai RT, Kirchner RM. Dificuldades enfrentadas por enfermeiros em um centro cirúrgico; 2006<sup>(32)</sup>.</p> <p>Taube SAM, Meier MJ. O processo de trabalho da enfermeira na central de material e esterilização; 2007<sup>(33)</sup>.</p>
Comunicação do enfermeiro no <i>Home Care</i> .	<p>Alves M, Araújo MT, Santana DM, Vieira DL. Trabalho do enfermeiro em uma empresa de Home Care de Belo Horizonte, Brasil; 2007<sup>(34)</sup>.</p>

**Quadro 1** – Sistematização dos artigos / dissertações / tese encontrados sobre comunicação em enfermagem e gerenciamento, segundo a categoria a que pertencem. Ribeirão Preto, SP, 2009.

No que tange à categoria profissional, a que mais se destacou em número de publicação de artigos e dissertações que tratam sobre o tema comunicação em enfermagem e gerenciamento foi a de enfermeiros (95,45%), sendo que a maioria dos primeiros autores possui titulação de mestre (50%), seguido dos doutores<sup>(27,29)</sup>. O tipo de publicação mais encontrado sobre a temática pesquisada foi na forma de artigos (86,4%) que foram publicados em oito periódicos, sendo que a Revista Latino-Americana de Enfermagem foi a que mais se destacou (21%).

A grande maioria das publicações foi acessada na íntegra pelo Portal Scielo (68,2%), que se trata de uma biblioteca científica virtual confiável que abrange uma coleção selecionada de periódicos científicos brasileiros. O método descritivo foi o mais utilizado pelos autores (36,4%) e a abordagem qualitativa foi a de maior destaque (54,5%).

Com a finalidade de facilitar a interpretação dos dados, as publicações foram agrupadas em sete categorias.

Na categoria **“Comunicação como forma de se alcançar a eficiência organizacional”** se destaca a importância da valorização da comunicação enquanto instrumento para o alcance de êxito nas mudanças atuais propostas para a organização do trabalho.

Os artigos / tese descrevem que a comunicação é eleita como uma das competências necessárias para que toda equipe multiprofissional atue com responsabilidade e eficiência na atenção à saúde, tornando assim as instituições organizadas e com qualidade no atendimento.

Destaca-se a importância da comunicação no trabalho da equipe de enfermagem, já que o funcionamento eficiente desta equipe, somado aos trabalhos necessários das outras categorias profissionais, garante um atendimento adequado em saúde. É esclarecido, porém, que o processo comunicativo deve ser claro, a fim de integrar a equipe de enfermagem e conseguir, desta forma, a busca de objetivos e metas comuns da equipe.

Alguns estudos abordam o processo comunicativo como ferramenta do gerenciamento, apontando a necessidade e a essencialidade da comunicação como estratégia para garantia do sucesso do gerenciamento da assistência de enfermagem. Reiteram ainda que a reestruturação administrativa que desencadeou um modelo de gestão compartilhado ou colegiado levou à valorização do trabalho em equipe e das relações interpessoais. O processo

comunicativo favoreceu um diálogo efetivo entre diferentes profissionais da equipe multiprofissional e de enfermagem, e desta forma, o processo decisório tornou-se descentralizado<sup>(5,19)</sup>.

Desta forma, os artigos convergem para a ideia de que a comunicação das equipes de saúde atua como fator de agregação ou desagregação da organização do trabalho em saúde.

Os artigos agrupados na categoria **“Comunicação e sua relação com a liderança do enfermeiro e a tomada de decisão”** remetem à reflexão de que a comunicação é uma habilidade que deve ser desenvolvida por enfermeiros responsáveis por liderarem equipes de enfermagem, uma vez que ela propicia o trabalho em equipe que aumenta a possibilidade da prestação de uma assistência livre de riscos aos pacientes.

Desta forma, através da adequação da comunicação e da liderança, o enfermeiro pode implementar mudanças e, através delas, dividir ideias e informações com sua equipe, a fim de desenvolver habilidades e promover maturidade nos liderados, compartilhando das decisões relativas à prática profissional<sup>(24)</sup>.

A comunicação é tida como elemento componente da prática de liderança que deve ser exercida pelo enfermeiro, sendo essencial para a influência e coordenação de atividades, desde que o comunicador possua habilidade para transmitir informações de forma que ela seja recebida sem distorções.

Na categoria **“Comunicação entre os membros da equipe de enfermagem durante passagem de plantão e reuniões de equipe”** os artigos explicitam a importância da troca de informações, principalmente por meio da comunicação verbal, para garantir qualidade à passagem de plantão e continuidade da assistência prestada ao cliente.

A comunicação verbal escrita também é necessária, já que é uma ferramenta importante de sustentação do processo de cuidar. Porém, os profissionais devem se atentar para a anotação correta e a qualidade das mesmas<sup>(26,27)</sup>, uma vez que trata-se de instrumento legal usado como fonte de informação clínica e administrativa, além de respaldar os profissionais em relação a eventuais questionamentos jurídicos e processuais.

Destaca-se também a importância das reuniões frequentes da equipe de enfermagem, como estratégia para garantir o bom andamento do trabalho<sup>(28)</sup>. Essas reuniões devem configurar-se em espaços de análise e discussão do processo de tra-

balho que, conseqüentemente podem colaborar com a qualificação da assistência prestada.

Desta maneira, a comunicação, seja ela verbal escrita ou falada, quando se dá de maneira satisfatória, contribui para a fluência do atendimento de enfermagem e, conseqüentemente, para o desempenho gerencial eficaz.

A categoria “**Comunicação como fator gerador de satisfação e insatisfação no trabalho de enfermagem**” relaciona a comunicação com os fatores geradores de (in)satisfação no trabalho de enfermagem, bem como com as implicações para o gerenciamento das ações de enfermagem<sup>(29)</sup>. “É altamente desejável que as instituições de saúde valorizem o processo comunicativo, uma vez que o desenvolvimento de habilidades específicas nesse sentido pode proporcionar maior satisfação e motivação no trabalho. A pouca comunicação ou até mesmo a falta dela entre a equipe de enfermagem é uma das razões apontadas pelos enfermeiros como fatores geradores de insatisfação no ambiente de trabalho”<sup>(29)</sup>.

Em relação à categoria “**Comunicação como forma de lidar com conflitos**” alguns estudos trazem que no Modelo Colegiado ou Compartilhado de Gestão podem emergir conflitos, uma vez que pressupõe a descentralização do poder e a participação do coletivo nas decisões<sup>(5)</sup>. Neste caso, o profissional que ocupa posição de articulador ou gestor da equipe deve ter habilidades comunicativas, incentivando o diálogo e a conseqüente superação do conflito tanto na interação de grupos profissionais como nas relações humanas com o paciente<sup>(30)</sup>.

A categoria “**Comunicação no gerenciamento de Centro Cirúrgico e na Central de Material e Esterilização**” trata da comunicação entre os profissionais e o relacionamento interpessoal como fortes fatores de sucesso para gerenciar e organizar o Centro Cirúrgico e a Central de Material e Esterilização.

A comunicação eficaz estabelece teias de relações grupais e fortalece a relação entre os profissionais já que, por meio dela, a troca de opiniões e idéias contribui ativamente para a convivência das equipes e o sucesso do trabalho<sup>(31,32)</sup>.

Contudo, quando a comunicação multiprofissional apresenta dificuldades, o enfermeiro é um dos profissionais que reconhece isto e, busca solucionar os problemas, reconhecendo tal dificuldade e atribuindo meios de estabelecer formas de entendimento<sup>(32)</sup>.

Em muitas situações, o enfermeiro assume o papel de gerente das relações interpessoais, e para que haja sucesso, a comunicação torna-se um veículo essencial<sup>(31)</sup>, já que é um instrumento básico, uma ferramenta do processo de trabalho do enfermeiro, com a qual se pode transformar a consciência individual e coletiva, articular teoria e prática e qualificar as ações da equipe de enfermagem.

Outra categoria encontrada refere-se à “**Comunicação do enfermeiro no Home Care**”. A comunicação aberta, clara e eficiente no *Home Care* é tão necessária quanto em uma instituição hospitalar, especialmente no que tange ao estabelecimento de uma relação harmônica entre o cuidador, o paciente e sua família.

Tanto a comunicação como a postura profissional do enfermeiro são importantes para a relação com seus pacientes neste serviço, já que são essenciais para a aceitação dos cuidadores e do próprio paciente<sup>(33)</sup>.

O enfermeiro deve ainda ser comunicativo com a equipe multidisciplinar, visando circular informações a respeito do paciente, tanto por meio da comunicação verbal falada, como pela transmissão de relatórios intra e inter equipes, a fim de assegurar com qualidade a ação terapêutica.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através da leitura das publicações encontradas percebe-se que a maioria dos autores cita o processo comunicativo como um dos pontos necessários para se alcançar o êxito gerencial em instituições de saúde, salientando as várias contribuições que a comunicação clara e adequada é capaz de propiciar às equipes.

Para atingir o sucesso organizacional nas instituições, o enfermeiro deve ser o elo da cadeia comunicativa, uma vez que está constantemente em contato com a equipe multiprofissional. Além disso, a insuficiência do processo de comunicação é responsável pelo desencadeamento de fatores geradores de insatisfação nas instituições de saúde.

Quando o modelo gerencial da instituição é pautado na Abordagem Clássica da Administração a comunicação verticalizada, truncada e, portanto, ineficiente. Já quando se adota o estilo contemporâneo de gestão, busca-se a intensificação da comunicação em todos os níveis, ou seja, vertical e horizontalmente.

A comunicação ineficiente entre a equipe de enfermagem, seja durante a passagem de plantão ou em qualquer outra situação no desenvolvimento do trabalho, pode acarretar em má qualidade na assistência prestada. Dessa forma, a comunicação é fator de interferência na dinâmica de funcionamento de qualquer instituição de saúde, sendo fundamental para o desenvolvimento do trabalho.

Desta forma, reitera-se que todas as publicações do presente estudo, discorrem sobre a importância do desenvolvimento de habilidades comunicativas como meio de se atingir a eficácia e o sucesso na dinâmica de trabalho organizacional.

Nota-se que tais estudos convergem para a idéia da importância do papel comunicativo para a vida profissional dos trabalhadores de saúde, em especial dos enfermeiros. Fica claro que a comunicação apresenta-se como uma necessidade no contexto da administração de enfermagem. A eficácia, a rapidez e a atualização da comunicação entre os profissionais de enfermagem influenciam vários aspectos necessários da conduta profissional dos enfermeiros, como o exercício da liderança, a tomada de decisões e o planejamento da assistência de enfermagem.

Assim, as publicações encontradas confirmam que a comunicação na administração em enfermagem constitui uma ferramenta essencial para o sucesso do desempenho profissional, tornando-se assim uma área ampla de pesquisa que possibilita inúmeras explorações.

## REFERÊNCIAS

- 1 Kurcgant P, Cunha KC, Massarollo MCKB, Ciampone MHT, Silva VEF, Castilho V, et al. Administração em enfermagem. São Paulo: EPU; 1991.
- 2 Galvão CM, Sawada NO, Castro AP, Corniani F. Liderança e comunicação: estratégias essenciais para o gerenciamento da assistência de enfermagem no contexto hospitalar. Rev Latino-Am Enfermagem. 2000; 8(5):34-43.
- 3 Werlang SC, Azzolin K, Moraes MA, Souza EN. Comunicação não verbal do paciente submetido à cirurgia cardíaca: do acordar da anestesia à extubação. Rev Gaúcha Enferm. 2008;29(4):551-6.
- 4 Ferraz CA, Valle ERM. Administração em enfermagem: da gerência científica à gerência sensível. In: Organización Panamericana de la Salud. La enfermería en las Américas. Washington (DC); 1999. p. 205-26.
- 5 Spagnol CA. Tendência e perspectivas da administração em enfermagem: um estudo na Santa Casa de Belo Horizonte [dissertação]. Ribeirão Preto: Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo; 2000.
- 6 Moraes AMP. Iniciação ao estudo da administração. 2ª ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil; 2001.
- 7 Bernardes A. Gestão colegiada: a visão da equipe multiprofissional [tese]. Ribeirão Preto: Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo; 2005.
- 8 Bernardes A, Cecílio LCO, Nakao JRS, Évora YDM. Os ruídos encontrados na construção de um modelo democrático e participativo de gestão hospitalar. Ciênc Saúde Colet. 2007;12(4):861-70.
- 9 Bernardes A, Évora YDM, Nakao JRS. Gestão Colegiada na visão dos técnicos e auxiliares de enfermagem em um hospital público brasileiro. Ciênc Enferm. 2008;14(2):65-74.
- 10 Motta PR. Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente. 13ª ed. Rio de Janeiro: Record; 2002.
- 11 Ganong LH. Integrative reviews of nursing research. Res Nurs Health. 1987;10(1):1-11.
- 12 Polit DF, Beck CT, Hungler BP. Fundamentos de pesquisa em enfermagem: métodos, avaliação e utilização. 5ª ed. Porto Alegre: Artmed; 2004.
- 13 Minayo MCS. O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo: Hucitec; 2000.
- 14 Pereira MCA, Fávero N, Trevizan MA. Gerenciamento: a comunicação na dinâmica motivacional do trabalho da equipe de enfermagem. In: Anais do 7º Simpósio Brasileiro de Comunicação em Enfermagem; 2000 jun 5-6; Ribeirão Preto, Brasil. Ribeirão Preto: Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo; 2000. p. 102.
- 15 Peres AM, Ciampone MHT. Gerência e competências gerais do enfermeiro. Texto Contexto Enferm. 2006;15(3):492-9.
- 16 Campos LF, Melo MRAC. Os desafios da comunicação administrativa na enfermagem. In: Anais do 8º Simpósio Brasileiro de Comunicação em Enfermagem; 2002 maio 2-3; Ribeirão Preto, Brasil. Ribeirão Preto: Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, 2002. p. 124.

- 17 Abreu LO, Munari DB, Queiroz ALB, Fernandes CNS. O trabalho de equipe em enfermagem: revisão sistemática da literatura. Rev Bras Enferm. 2005; 58(2):203-7.
- 18 Silva RF, Tanaka OY. Técnica Delphi: identificando as competências gerais do médico e do enfermeiro que atuam em atenção primária de saúde. Rev Esc Enferm USP. 1999;33(3):207-16.
- 19 Sanna MC. A evolução da disciplina de administração aplicada à enfermagem na escola de enfermagem da USP no período de 1980 a 1995. Rev Esc Enferm USP. 1999;33(1):17-30.
- 20 Spagnol CA, Ferraz CA. Tendências e perspectivas da administração em enfermagem: um estudo na Santa Casa de Belo Horizonte-MG. Rev Latino-Am Enfermagem. 2002;10(1):15-20.
- 21 Neto DL. Realidade interacionista da comunicação na gerência em enfermagem: significados, ações e mudanças [tese]. Fortaleza: Faculdade de Farmácia, Odontologia e Enfermagem, Universidade Federal do Ceará; 2002.
- 22 Fernandes MS, Spagnol CA, Trevizan MA, Haya-shida M. A conduta gerencial da enfermeira: um estudo fundamentado nas teorias gerais da administração. Rev Latino-Am Enfermagem. 2003;2(11):161-7.
- 23 Trevizan MA, Mendes IAC, Fávero N, Melo MRAC. Liderança e comunicação no cenário da gestão em enfermagem. Rev Latino-Am Enfermagem. 1998; 6(5):77-82.
- 24 Spagnuolo RS, Pereira MLT. Práticas de saúde em enfermagem e comunicação: um estudo de revisão da literatura. Ciênc Saúde Colet. 2007;12(6):1603-10.
- 25 Berto GS, Cunha KC. A participação do enfermeiro no processo decisório. Texto Contexto Enferm. 2000; 9(2 Pt 2):737-51.
- 26 Andrade JS, Vieira MJ, Santana MA, Lima DM. A comunicação entre enfermeiros na passagem de plantão. Acta Paul Enferm. 2004;17(3):311-5.
- 27 Siqueira ILCP, Kurcgant P. Passagem de plantão: falando de paradigmas e estratégias. Acta Paul Enferm. 2005;18(4):446-51.
- 28 Gomes ES, Anselmo MEO, Filho WDL. As reuniões de equipe como elemento fundamental na organização do trabalho. Rev Bras Enferm. 2000;53(3):472-80.
- 29 Santos MS. A (in)satisfação do enfermeiro no trabalho: implicações para o gerenciamento das ações de enfermagem: aspectos teóricos [dissertação]. Ribeirão Preto: Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo; 1999.
- 30 Agostini R. O conflito como fenômeno organizacional: identificação e abordagem na equipe de enfermagem de um hospital público [dissertação]. Ribeirão Preto: Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo; 2005.
- 31 Mendes EMT, Mayor ERC, Francisco MCPB, Silva MJP, Capeli SCA. Revendo estruturas e reorganizando nossa comunicação. Rev Bras Enferm. 2000;53 (3):450-7.
- 32 Stumm EMF, Macalai RT, Kirchner RM. Dificuldades enfrentadas por enfermeiros em um centro cirúrgico. Texto Contexto Enferm. 2006;15(3):464-71.
- 33 Taube SAM, Meier MJ. O processo de trabalho da enfermeira na central de material e esterilização. Acta Paul Enferm. 2007;20(4):470-5.
- 34 Alves M, Araújo MT, Santana DM, Vieira DL. Trabalho do enfermeiro em uma empresa de Home Care de Belo Horizonte, Brasil. Invest Educ Enferm. 2007; 2(25):96-106.

---

**Endereço da autora / Dirección del autor /  
Author's address:**

Andrea Bernardes  
Av. Bandeirantes, 3900, Campus da USP  
14040-902, Ribeirão Preto, SP  
E-mail: [andreab@eerp.usp.br](mailto:andreab@eerp.usp.br)

Recebido em: 18/12/2009  
Aprovado em: 15/05/2010