

OS DESAFIOS DA COMUNICAÇÃO ADMINISTRATIVA NA ENFERMAGEM

Luciana de Freitas Campos⁽¹⁾, Marcia Regina Antonietto da Costa Melo⁽²⁾

⁽¹⁾Enfermeira do Centro de Terapia Intensiva da Unidade de Emergência do Hospital das Clínicas de Ribeirão Preto-SP, Mestranda do Programa de Pós-graduação na Área de enfermagem Fundamental da Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto-USP. E-mail campos_lu@zipmail.com.br. ⁽²⁾Enfermeira. Professor Doutor do Departamento de Enfermagem Geral e Especializada da Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto-USP.

Considerando a necessidade da comunicação administrativa no contexto da enfermagem, o presente estudo buscou, através de consultas aos ANAIS do Simpósio Brasileiro de Comunicação em Enfermagem e Sistema de Catálogo de Dissertações, Teses e Livre-Docência da Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo (EERP-USP), identificar o que tem sido produzido na enfermagem sobre comunicação administrativa. Foi encontrado apenas um estudo específico sobre o tema, no Sistema de Catálogo da Sala de Leitura Glete de Alcântara da EERP-USP que versava sobre comunicação administrativa escrita na enfermagem. Foram encontrados aspectos ligados a esta temática e estes foram categorizados. Este tema consiste em ampla área para investigação.

Palavras-chave: comunicação, administração, enfermagem

CHALLENGES OF ADMINISTRATIVE COMMUNICATION IN NURSING

Considering the need for administrative communication in the nursing context, this work aimed at identifying what has been produced in the nursing area concerning administrative communication by consulting the PROCEEDINGS of Simpósio Brasileiro de Comunicação em Enfermagem (Brazilian Symposium on Nursing Communication) and the Theses and Dissertations Catalog System of the College of Nursing at Ribeirão Preto -University of São Paulo (EERP-USP). Only one specific study on the theme was found in the Catalog System of the Glete de Alcântara Reading Room of the EERP-USP, which dealt with written administrative communication in nursing. Aspects related to this theme were found and categorized. This theme comprises a large area for investigation.

Key words: communication, administration, nursing

INTRODUÇÃO

O trabalho da enfermagem está inserido na área de prestação de serviço, em particular de saúde, tendo como começo, meio e fim o ser-humano. Na prestação deste serviço destacamos a empresa hospitalar, pública e privada, detendo o maior número de pessoal de enfermagem da área da saúde.

Sabemos que o hospital enquanto empresa é norteado por uma administração cuja cultura organizacional é influenciada significativamente por políticas sociais e de saúde. Tratando, em particular da administração em enfermagem, percebemos que ela absorve estas influências em sua prática profissional.

Na organização do serviço de enfermagem, para contemplar os aspectos administrativos gerais e os específicos da enfermagem, visando a qualidade do cuidado de enfermagem ao cliente em seu processo saúde-doença, observamos que faz-se fundamental a comunicação administrativa eficiente.

Para Stoner (1995) “a comunicação eficaz é importante para os administradores por dois motivos. Primeiro, a comunicação eficaz é o processo através do qual os administradores realizam as funções de planejamento, organização, liderança e controle. Segundo, a comunicação é uma atividade a qual os administradores dedicam uma enorme proporção de seu tempo. Raramente os administradores estão sozinhos em suas salas, pensando, planejando ou contemplando alternativas”.

A comunicação administrativa consiste no processo de transmissão de mensagem/informação entre um emissor e um receptor, direta ou indiretamente, envolvendo a organização de serviço, seja ela no plano teórico-filosófico ou prático, mas que implica no desenvolvimento deste serviço. Também pode ser entendida como comunicação gerencial ou organizacional.

Silva (1991; p.30) refere que “comunicações administrativas são os processos comunicativos relacionados com as funções administrativas da organização.”

De acordo com Thayer (1979; p.122) é “a comunicação que altera (ou poderia fazê-lo), explora, cria ou mantém as relações situacionais entre as funções – tarefas pelas quais é responsável, ou entre sua subseção e qualquer das outras da organização global”. Ainda diz que “nas organizações é necessário que se determine o sistema de comunicação que, ao mesmo tempo, capacite a entidade a lidar com o meio ambiente, a manter seu funcionamento interno e a estar bem informada e apta a executar as modificações necessárias ou oportunas.”

Neste estudo consideraremos como comunicação administrativa aquelas que os enfermeiros usam no desempenho de suas funções.

No hospital, independente do setor de atendimento, faz-se necessário conhecer o contexto para que o processo de comunicação administrativa seja eficaz.

Espera-se que o enfermeiro seja o elo na cadeia de comunicação no serviço, por estar em contato com toda equipe multiprofissional sendo a ele que a administração do hospital se reporta para que as normas e rotinas sejam implantadas, quer seja assunto ligado diretamente a enfermagem ou não. Os demais profissionais também recorrem ao enfermeiro se precisam resolver questões ligadas a dinâmica do serviço. Para que a informação veicule, faz-se necessário que o enfermeiro utilize da comunicação verbal e não-verbal.

A comunicação administrativa verbal utilizada pode ocorrer através da informação oral que é transmitida a todos os elementos do grupo no mesmo momento, individualmente ou ainda de um para o outro. Talvez este meio não seja eficaz pois não se pode garantir necessariamente que a idéia central se mantenha. Deve-se atentar para as estratégias utilizadas, para evitar falsa interpretação, boatos ou fofocas (ETIZIONI, 1974).

A comunicação administrativa não-verbal apontada por Silva (1991) em sua investigação cerca da “comunicação administrativa escrita na enfermagem” foi a escrita representada por: memorando, circular, portaria, relatório, convocação. A autora afirma que “as comunicações escritas são importantes não só pelas informações que transmitem como por servirem para referências futuras, para a pesquisa, ensino e informação legal. Por isso, recomendam-se clareza e concisão, pois, precisam ser compreendidas por aqueles que a recebem, sem a ajuda de quem as emite.” Neste caso, garante-se a essência da informação mas pode-se correr o risco da equipe não ler, quer seja por excesso de trabalho, desmotivação, dificuldade para entender alguns termos técnicos, pelo não hábito de leitura ou mesmo desinteresse.

Um outro meio de comunicação que vem sendo utilizado no hospital é a informação disseminada pela rede de computadores, seja ela interna, através de programas, ou via on line, por meio da internet. Este advento em alguns setores ou serviços vem ocorrendo de forma lenta e gradual e em outros, mais abrupta, porém é uma realidade inevitável. É um sistema prático, dinâmico, que traz economia de tempo, pode ser acessado a qualquer momento e por toda equipe multidisciplinar.

Na comunicação administrativa da enfermagem, voltada a aspectos ligados ao cuidado direto e indireto observamos empiricamente que as orientações que são emitidas pelos enfermeiros nem sempre são apreendidas com eficácia pelos demais membros da equipe e não são suficientes para promover mudança de comportamento.

Em nossa experiência profissional, atuando no ensino e na assistência, atentamo-nos para a questão da comunicação administrativa devido a barreiras na comunicação, observadas na prática diária da enfermagem e os prejuízos que esta causa tanto para saúde do cliente/paciente quanto à saúde do trabalhador, acarretando danos à instituição e o desenvolvimento da enfermagem enquanto profissão.

Sabidamente estamos na era do conhecimento e a informação tornou-se, ainda mais, um valioso instrumento para o relacionamento humano. Atentos a temática comunicação, um grupo de pesquisadores da EERP-USP, promoveram o primeiro Simpósio Brasileiro de Comunicação em Enfermagem (SIBRACEn), em 1988. Este evento proporcionou à Enfermagem um amplo espaço de discussão acerca da comunicação na profissão e desde então, a cada dois anos, ele vem acontecendo e ganhando vulto expressivo. Os três primeiros SIBRACEn foram editados em ANAIS sendo que, a partir de 1994, contou com publicação dos trabalhos na íntegra, favorecendo, assim, maior alcance na disseminação do conhecimento produzido sobre o tema (MENDES, 1996).

Ainda evidenciou-se neste período um avanço significativo na produção científica na enfermagem, que vem ocorrendo desde a década de 70 e, possivelmente sobre a temática de comunicação em enfermagem de forma concomitante ao movimento da Globalização e a repercussão desta na empresa hospitalar, em especial.

Buscando uma maior aproximação com a temática e tendo em vista as questões colocadas até o momento, este estudo objetiva levantar o que tem sido produzido na enfermagem acerca da comunicação administrativa.

METODOLOGIA

Almejando alcançar o objetivo proposto, optou-se por realizar um levantamento bibliográfico, que consiste na documentação metódica do assunto em questão, considerando critérios pré-determinados, tais como: tipo de estudo, autor, data, descrição do conteúdo, possibilitando ampliar conhecimento sobre o tema, e ainda, identificar áreas de estudo não suficientemente exploradas. Para Barros et al. (1986) a pesquisa exploratória é realizada para “obter conhecimentos, procurando encontrar informações publicadas em livros e documentos (catálogos, folhetos, artigos).” Afirma ainda que “este tipo de pesquisa propiciará na maioria da vezes a elaboração de trabalhos: recapitulativos, teóricos e sintetizados, a partir da coleta, análise e interpretação das contribuições teóricas sobre determinado fato, assunto ou idéia, da reflexão e crítica pessoal e da documentação escrita.”

Selecionou-se o período de 1988 à 2002. Utilizou-se, como fonte de coleta de dados, os ANAIS e publicações do SIBRACEN e o cadastro, via computador, de Dissertações, Teses e Livre-Docência (Relação do acervo de Teses) da Sala de Leitura Glete de Alcântara da EERP-USP. Realizou-se a busca manual dos ANAIS. Para busca no computador usou-se as palavras-chaves: comunicação, administrativa, administração, organizacional, gerencial e gerenciamento. Os dados foram coletados, do material selecionado em fevereiro de 2002.

Na leitura dos resumos em questão, tomou-se o cuidado de selecionar aqueles que na sua essência pendiam mais para aspectos administrativos tendo a comunicação como cenário, entendendo que é através dela que há entendimento da equipe sobre a dinâmica do trabalho (subsidiada em uma determinada filosofia ou cultura organizacional).

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Através do levantamento bibliográfico realizado nos ANAIS do SIBRACEn, do primeiro ao sétimo evento (1988-2000), não encontrou-se estudo específico sobre comunicação administrativa em enfermagem. Entretanto, evidenciou-se aspectos ligados ao tema e, então, procedeu-se a categorização dos mesmos:

- comunicação organizacional: conferência expondo experiências concretas desenvolvidas no âmbito interno de organizações e as reflexões que as fundamentam;
- passagem de plantão: trabalhos versando sobre a insatisfação e crítica sobre o tema; abordagem e discussão do problema e contribuição com subsídios para o encaminhamento de soluções futuras; obstáculos e apontamento de estratégias para suprimi-los; qualidade na comunicação do enfermeiro; pontos positivos e

negativos; instrumento da comunicação em instituição hospitalar: considerações e definições sobre a passagem de plantão;

- comunicação no serviço de enfermagem: abordando questões sobre teorias organizacionais (predomínio instituição autoritária); controle informatizado do tempo do perfil das atividades desenvolvidas em Sala Operatória: programa informatizado; constituição do sistema de informação (gerenciamento); coerência discurso-prática (aprofundamento do discurso da enfermagem, como co-responsável pelas ações de saúde junto a população); observação e administração (levantamento de dados e planejamento de intervenções assim como avaliação de resultados); prescrição de enfermagem computadorizada (modificação na prática assistencial, com repercussões na forma de administrar a assistência e de cuidar do paciente/cliente); instrumento visual de admissão hospitalar (Ginecologia Obstetrícia) contendo informações importantes e necessárias sobre o hospital –normas e rotinas- e objetos de uso pessoal; comunicação como diferencial para qualidade do serviço; manual de serviço: orientação na comunicação de enfermagem;
- comunicação e liderança: retratando questões acerca da influência da comunicação e liderança; opinião da equipe de enfermagem quanto a liderança exercida pelo enfermeiro (comunicação como instrumento importante para o exercício da liderança); trabalho em equipe/trabalho gerencial (relacionamento humano no trabalho); comunicação do enfermeiro-líder (durante o desenvolvimento das atividades assistenciais: evidenciaram a necessidade do enfermeiro refletir como está ocorrendo a comunicação deste profissional com os membros da equipe no dia-a-dia do trabalho; comunicação na dinâmica motivacional do trabalho entre enfermeiros;
- barreiras na comunicação: trabalhos acerca de stress x comunicação; obstáculos da comunicação humana que prejudicam o sucesso profissional da enfermagem: necessidade de uma visão mais contingenciada acerca da comunicação mais humanizada e menos mecanizada; análise de obstáculos entre a comunicação dos enfermeiros.

Durante a leitura dinâmica dos resumos e introdução destes estudos observamos a tendência da enfermagem em abordar aspectos administrativos voltados específica e diretamente ao cuidado do cliente/paciente, o que pode ser explicado pelo alto grau de humanismo do profissional de saúde.

Encontrou-se no Sistema de Catálogo de Dissertações, Teses e Livre-Docência, apenas um assunto específico sobre esta temática, sendo a dissertação de mestrado de Silva (1991) acerca de Comunicação Administrativa Escrita (CAE) na enfermagem. Esta autora considera em seu estudo que a CAE não está atingindo seu propósito no âmbito da enfermagem sendo necessário aos enfermeiros, completar o conhecimento das mesmas.

Pode-se inferir que a comunicação é o elo no trabalho global do enfermeiro. Desta habilidade o enfermeiro é capaz de articular a esfera administrativa com a assistencial, seja de forma direta ou indireta.

Observou-se que estudos voltados a comunicação administrativa em enfermagem, visando a compreensão de como se dá esse processo na prática, ainda é um desafio para os enfermeiros. Este tema, bastante abrangente, carece de estudos que contribuam com estes profissionais para operacionalizar a comunicação administrativa entre a equipe multidisciplinar e a melhor utilização das informações veiculadas, para efetivamente haver mudança de comportamento na equipe e na prática de enfermagem.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve por objetivo levantar o que tem sido produzido na enfermagem acerca da temática comunicação administrativa na enfermagem, no período de 1988 à 2002, através da busca nos ANAIS do SIBRACEn e Sistema de Catálogo de Dissertações, Teses e Livre-Docência da Sala de Leitura Glete de Alcântara da EERP-USP.

Foi localizado apenas um estudo sobre este tema no Sistema de Catálogo de Dissertações, Teses e Livre-Docência que versava sobre comunicação administrativa escrita na enfermagem.

Nos ANAIS do SIBRACEn não foi encontrado estudo específico sobre o tema, mas investigações que se aproximavam da temática em questão como: passagem de plantão, comunicação e liderança, barreiras na comunicação, comunicação no serviço de enfermagem, procedendo-se, então, uma categorização. Foi possível identificar nestes estudos uma abordagem dos aspectos administrativos mais ligados ao cliente/paciente, confirmando que a comunicação administrativa na enfermagem constitui-se de uma área ampla para pesquisa e necessita ser melhor explorada.

Referências bibliográficas

- BARROS, A.J.P. et al. **Fundamentos de metodologia**: um guia para iniciação científica. São Paulo: McGraw-Hill, 1986. 129p.
- BRASIL, V.V. O que falam os enfermeiros sobre observação. In: SIMPÓSIO BRASILEIRO DE COMUNICAÇÃO EM ENFERMAGEM. 5. **ANAIS**. Ribeirão Preto: Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto/Universidade de São Paulo, 1996, p. 29.
- CALDANHA, A. M. et al. Passagem de plantão: implantação de uma nova sistemática. In: SIMPÓSIO BRASILEIRO DE COMUNICAÇÃO EM ENFERMAGEM. 4. **ANAIS**. Ribeirão Preto: Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto/Universidade de São Paulo, 1994, p. 27.
- CAMARGO, A.T. et al. Passagem de plantão como instrumento de comunicação em instituição hospitalar. In: SIMPÓSIO BRASILEIRO DE COMUNICAÇÃO EM ENFERMAGEM. 6. **ANAIS**. Ribeirão Preto: Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto/Universidade de São Paulo, 1998, p. 74-78.
- CARNIO, E.C. et al. A comunicação na passagem de plantão em unidade de internação pediátrica. In: SIMPÓSIO BRASILEIRO DE COMUNICAÇÃO EM ENFERMAGEM, 1. **ANAIS**. Ribeirão Preto: Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto/Universidade de São Paulo, 1988. p. 424-439.
- COLOGNA, M.H.Y.T. et al. Controle informatizado do tempo de sala utilizado pelas equipes em sala de cirurgia. In: SIMPÓSIO BRASILEIRO DE COMUNICAÇÃO EM ENFERMAGEM, 1. **ANAIS**. Ribeirão Preto: Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto/Universidade de São Paulo, 1994. p 22.
- COSTA, E. de S. et al. Um estudo no centro de saúde escola de Botucatu: a coerência discurso-prática. In: SIMPÓSIO BRASILEIRO DE COMUNICAÇÃO EM ENFERMAGEM, 4. **ANAIS**. Ribeirão Preto: Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto/Universidade de São Paulo, 1994. p.25.
- ETIZIONI, A. **Consentimento e a integração cultural**: concordância, comunicação e socialização. In: ETIZIONI, A. Análise comparativa de organizações complexas: sobre o poder, o engajamento e seus correlatos. São Paulo: Zahar; 1974. p.178-183.
- FORTE, B.P. et al. Manual de serviço por unidade de tarefa-a orientação na comunicação em enfermagem. In: SIMPÓSIO BRASILEIRO DE COMUNICAÇÃO EM ENFERMAGEM, 3. **ANAIS**. Ribeirão Preto: Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto/Universidade de São Paulo, 1992. p.45.
- FORTE, B.P. et al. Obstáculos da comunicação humana que prejudica o sucesso profissional da enfermagem. In: SIMPÓSIO BRASILEIRO DE COMUNICAÇÃO EM ENFERMAGEM, 4. **ANAIS**. Ribeirão Preto: Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto/Universidade de São Paulo, 1994. p.29.
- GALVÃO, C. M. et al. A comunicação do enfermeiro-líder, segundo a opinião do pessoal auxiliar de enfermagem liderado na Unidade de Internação Cirúrgica. In: SIMPÓSIO BRASILEIRO DE COMUNICAÇÃO EM ENFERMAGEM, 5. **ANAIS**. Ribeirão Preto: Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto/Universidade de São Paulo, 1996. p. 22.
- GOMES, E.T.L.G. A comunicação no serviço de enfermagem de um hospital geral: a visão dos funcionários. In: SIMPÓSIO BRASILEIRO DE COMUNICAÇÃO EM ENFERMAGEM, 2. **ANAIS**. Ribeirão Preto: Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto, 1990. p.287-300.
- LUNARDI-FILHO, W.D. et al. A prescrição de enfermagem computadorizada como instrumento comunicacional nas relações multiprofissionais e intra-equipe de enfermagem. In: SIMPÓSIO BRASILEIRO DE

COMUNICAÇÃO EM ENFERMAGEM, 5. **ANAIS**. Ribeirão Preto: Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto/ Universidade de São Paulo, 1996, p.5.

MELO, M.R.A .da C. et al. Anotação de enfermagem: canal de comunicação. In: SIMPÓSIO BRASILEIRO DE COMUNICAÇÃO EM ENFERMAGEM, 3. **ANAIS**. Ribeirão Preto: Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto/ Universidade de São Paulo, 1992. P. 42.

MELO, M.R.A .da C. et al. Opinião da equipe de enfermagem em relação a liderança exercida pela enfermeira. In: SIMPÓSIO BRASILEIRO DE COMUNICAÇÃO EM ENFERMAGEM, 4. **ANAIS**. Ribeirão Preto: Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto/Universidade de São Paulo, 1994. p.28.

MENDES, I.A.C. /editorial/ Enfermagem, conhecimento e comunicação. **Rev. Lat-Am.Enfermagem-** Ribeirão Preto v.4, p.1-2, abril. 1996. n.º especial.

NOGUEIRA, M.S. et al. Participação dos elementos da equipe de enfermagem na passagem de plantão. In: SIMPÓSIO BRASILEIRO DE COMUNICAÇÃO EM ENFERMAGEM, 1. **ANAIS**. Ribeirão Preto: Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto/Universidade de São Paulo, 1988, p.464-475.

NOGUEIRA, M.S. et al. Obstáculos á comunicação na passagem de plantão. In: SIMPÓSIO BRASILEIRO DE COMUNICAÇÃO EM ENFERMAGEM, 3. **ANAIS** Ribeirão Preto: Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto/ Universidade de São Paulo, 1992, p.49.

PAULA, A.D. de et al. Admissão hospitalar como instrumento visual em uma unidade ginecológica. In: SIMPÓSIO BRASILEIRO DE COMUNICAÇÃO EM ENFERMAGEM, 5. **ANAIS**. Ribeirão Preto: Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto/Universidade de São Paulo,1996. p. 17.

PEREIRA, M.S. et al. A comunicação no processo de controle da infecção hospitalar: abordagem sobre instrumentos e estratégias de divulgação de dados. In: SIMPÓSIO BRASILEIRO DE COMUNICAÇÃO EM ENFERMAGEM, 2. **ANAIS**. Ribeirão Preto: Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto/Universidade de São Paulo, 1990. p.678-690.

REGO, F.G.T. A comunicação em organizações normativas. In: Simpósio Brasileiro de Comunicação em Enfermagem, 1. **ANAIS**. Ribeirão Preto: Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto/Universidade de São Paulo,1988. p. 37-52.

SILVA, R.F. da **A comunicação administrativa escrita na enfermagem**. Ribeirão Preto, 1991. 122f. Dissertação (Mestrado)-Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto.

SILVA, R.F.da et al. Qualidade na comunicação do enfermeiro: passagem de plantão. In: SIMPÓSIO BRASILEIRO DE COMUNICAÇÃO EM ENFERMAGEM, 2. **ANAIS**. Ribeirão Preto: Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto/Universidade de São Paulo, 1990. p.271-286.

SIMÕES, A.L. de A. et al. Influência da comunicação na liderança do enfermeiro. In: SIMPÓSIO BRASILEIRO DE COMUNICAÇÃO EM ENFERMAGEM, 6. **ANAIS**. Ribeirão Preto: Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto/Universidade de São Paulo, 1998. p.69-73.

STONER, A.F.; FREEMAN, R.E. **Comunicação e negociação**. In: STONER, A.F.; FREEMAN, R.E. Administração. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil Ltda, 1995. p.386-407.

THAYER, L.O. **As pessoas, o comportamento e a comunicação**: alguns fatores organizacionais e administrativos. In: THAYER, L.O. Comunicação, fundamentos e sistemas. São Paulo: Atlas, 1ª ed., 1979. p.113 a 128.

TREVISAN, M.A. et al. O líder como fonte central de comunicação. 1º Simpósio de Comunicação em Enfermagem, **ANAIS**, 1988, p.297-309. Ribeirão Preto.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

CALIRI, M.H.L. Usando os recursos da internet na enfermagem. **Rev.latino-am. Enfermagem**, v.5, n.1, p. 98-100, 1997.

LOURENÇO, M.R. et al. Comunicação: análise de obstáculos entre os enfermeiros. SIMPÓSIO BRASILEIRO DE COMUNICAÇÃO EM ENFERMAGEM, 7. **ANAIS**. Ribeirão Preto: Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto/Universidade de São Paulo, 2000. p.43-47.

MATSUDA, L.M. et al. A comunicação como diferencial para a qualidade do serviço de enfermagem: o real e o ideal. In: SIMPÓSIO BRASILEIRO DE COMUNICAÇÃO EM ENFERMAGEM, 6. **ANAIS**. Ribeirão Preto: Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto/Universidade de São Paulo, 1998. p.63-68.

PEREIRA, M.C.A. et al. Gerenciamento: a comunicação na dinâmica motivacional do trabalho da equipe de enfermagem. In: SIMPÓSIO BRASILEIRO DE COMUNICAÇÃO EM ENFERMAGEM, 7. **ANAIS**. Ribeirão Preto: Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto/Universidade de São Paulo, 2000. p.49-52.