



OBNJ
Online Brazilian Journal of Nursing

PORTUGUÊS

Universidade Federal Fluminense

ESCOLA DE ENFERMAGEM
AURORA DE AFONSO COSTA



Artigos Originais



Comunicação gerencial na enfermagem hospitalar: dificuldades e estratégias para superá-las – estudo descritivo

José Luís Guedes dos Santos¹, Adelina Giacomelli Prochnow², Dalva Cezar da Silva², Sonia da Silva Reis Cassettari¹, Soeli Teresinha Guerra², Alacoque Lorenzini Erdmann¹

¹Universidade Federal de Santa Catarina, ²Universidade Federal de Santa Maria

RESUMO

Objetivo: conhecer as dificuldades de comunicação dos enfermeiros em seu exercício gerencial no contexto hospitalar e as estratégias para superá-las. **Método:** estudo descritivo com abordagem qualitativa realizada com 19 enfermeiros de um hospital universitário, que utilizou vinheta e entrevista semiestruturada para coleta de dados e análise temática como técnica para análise dos dados. **Resultados:** os participantes do estudo pontuaram como dificuldades a fragmentação dos processos de trabalho; o trabalho em turno; a resistência às mudanças; e envolvimento da equipe de trabalho. Diante dessas dificuldades, sugeriram a realização de oficinas e capacitações sobre comunicação, a formalização de ações e condutas, e otimização da comunicação verbal e escrita. **Conclusão:** a pesquisa demonstra a necessidade dos enfermeiros aprimorarem suas habilidades de comunicação gerencial, a partir da compreensão da importância do relacionamento interpessoal e da competência em lidar com as pessoas.

Palavras-chave: Gerência; Supervisão de Enfermagem; Serviço Hospitalar de Enfermagem.

INTRODUÇÃO

A gerência é uma importante dimensão da atuação profissional do enfermeiro e requer a busca contínua pelo desenvolvimento de competências, conhecimentos, habilidades e aptidões para desenvolver as atividades gerenciais de modo proativo, eficiente e eficaz, tendo em vista a qualidade do cuidado prestado aos usuários do sistema de saúde⁽¹⁾. Dentre essas competências, destaca-se a comunicação; pois o enfermeiro exerce, cada vez mais, o papel de gestor de pessoas, equipes e processos direta e/ou indiretamente relacionados ao cuidado. Este cargo envolve a avaliação e implementação de mudanças organizacionais e coordenação, bem como a supervisão e articulação das atividades realizadas por diferentes profissionais no contexto hospitalar⁽²⁾.

A comunicação é o processo de compartilhar informações, pensamentos e idéias com outros indivíduos. Para a comunicação ser completa, é necessário um processo complexo que se divide em seis elementos: fonte, codificador, mensagem, canal, decodificador e receptor. A fonte de comunicação corresponde a uma ou mais pessoas com o objetivo de comunicar-se, que criam e codificam informações a serem trocadas, que são expressas sob a forma de uma mensagem e conduzidas, por meio de um canal, a um receptor. Para responder a mensagem e completar a comunicação, o receptor precisa de um conjunto de habilidades sensoriais: o decodificador, que converte a mensagem de volta em informação. Dessa forma, ocorre o entendimento da mensagem emitida por uma pessoa para um ou mais indivíduos^(3,4).

No âmbito organizacional, a comunicação tem como propósito principal propiciar mudanças de atitude, conhecimento ou comportamento de um ou mais receptores. Para que a mensagem seja recebida com o impacto esperado, e gere o efeito pretendido, precisa ser compreendida. É por esse motivo que o processo de codificação, ou seja, de traduzir uma idéia ou pensamento em símbolos significantes, é tão importante. A mensagem pode incluir palavras faladas e/ou escritas, assim como linguagem não verbal, que se dá por meio de gestos, expressões faciais e postura corporal. Os canais de

comunicação podem ser encontrados face a face, correio eletrônico, cartas ou relatórios Santos JLG, Prochnow AG, Silva DC, Cassettari SSR, Guerra ST, Erdmann AL. managerial communication in hospital nursing: obstacles and how to overcome them. Online braz j nurs [periodic online]. 2012 Aug [cited 2012 sep 03]; 11(2):392-407. Available from: <http://www.objnursing.uff.br/index.php/nursing/article/view/3761>

escritos, etc. A escolha do canal para a comunicação deve ser feita conforme o objetivo da mensagem e a habilidade do emissor/receptor em utilizá-lo⁽⁴⁾.

O processo de comunicação só está concluído quando a mensagem é recebida, interpretada e gera um resultado. Em muitos casos, as interpretações da mensagem pelo receptor podem ser muito diferentes do significado pretendido pelo transmissor. A decodificação é potencialmente comprometida por diversos fatores, dentre eles, o conhecimento e a experiência do receptor e o seu relacionamento com o transmissor, ausência de *feedback*, diferenças culturais e efeitos de *status*. Além disso, o contexto social em que a mensagem é recebida também pode fazer diferença⁽⁴⁾. No gerenciamento de enfermagem, estudos têm destacado que a eficácia da comunicação é comprometida por conflitos nas relações interpessoais, centralização dos processos decisórios e distorções nos fluxos de informações^(5,6,7).

Falhas de comunicação e conversas difíceis são inevitáveis nos processos interativos, especialmente quando se ocupa um cargo gerencial em que é necessário liderar um grupo de pessoas, defender ou sustentar um ponto de vista, dialogar, dar ciência ou mesmo repreender alguém por uma falta cometida. Dessa feita, é importante o desenvolvimento de estratégias e táticas que possam tornar essas situações mais amenas, evitando a intensificação de problemas e a deterioração dos relacionamentos⁽⁸⁾.

Nesse sentido, para obter subsídios que possam contribuir com a eficiência, eficácia e efetividade do processo de comunicação gerencial em enfermagem, questiona-se: quais são as dificuldades de comunicação dos enfermeiros em seu exercício gerencial no contexto hospitalar? Quais são as estratégias sugeridas por eles para superá-las?

Assim, o objetivo deste estudo foi conhecer as dificuldades de comunicação dos enfermeiros em seu exercício gerencial no contexto hospitalar e as estratégias sugeridas por eles para superá-las.

METODOLOGIA

Trata-se de um estudo exploratório-descritivo de abordagem qualitativa.

O cenário da pesquisa foi um hospital universitário localizado no interior do estado do Rio Grande do Sul. Quando os dados foram coletados, essa organização era composta por um órgão consultivo, o Conselho de Administração; e uma Diretoria Executiva, órgão normativo e deliberativo, integrada por uma Direção Geral, Diretoria Clínica, Diretoria Administrativa, Diretoria de Enfermagem, e Direção de Ensino, Pesquisa e Extensão. A Direção de Enfermagem abrange cinco coordenações: materno-infantil, clínica médica, cirúrgica, enfermagem em ambulatório e enfermagem em psiquiatria. Cada uma dessas coordenações abrange serviços específicos da sua área como unidades de internação, terapia intensiva, atendimento de emergência e ambulatorial. Dessa forma, a instituição contava com cinco coordenadores de área e vinte chefes de serviço.

Os coordenadores de área são enfermeiros que realizam turnos de 8h diárias, complementadas por plantões, a fim de cumprir a carga horária semanal, exceto sábados e domingos, dias nos quais eles folgam. Os enfermeiros responsáveis por unidade de serviços – enfermeiros gerentes ou chefes de unidade – atuam na gerência e assistência, realizando concomitantemente as atividades correspondentes. A maior parte dos gerentes efetiva seu trabalho no turno da manhã; porém, às vezes, o fazem também à tarde ou à noite, conforme desejo próprio ou necessidade de pessoal.

Os participantes do estudo foram 19 enfermeiros gerentes (três coordenadores de área e 16 enfermeiros chefes de serviço). Essa amostra foi constituída de forma intencional entre os instituídos no cargo de chefe de serviço ou coordenador de área, com base no critério de saturação dos dados. Foram excluídos aqueles enfermeiros que estavam em férias ou licença de qualquer natureza.

A coleta de dados ocorreu por meio das técnicas de vinheta e entrevista semiestruturada. A vinheta foi construída com base em uma situação hipotética que descrevia o processo de comunicação "ideal" para o trabalho e a gerência em saúde e enfermagem no âmbito

hospitalar, levando os enfermeiros a posicionarem-se sobre os fatores que dificultavam a Santos JLG, Prochnow AG, Silva DC, Cassettari SSR, Guerra ST, Erdmann AL. managerial communication in hospital nursing: obstacles and how to overcome them. Online braz j nurs [periodic online]. 2012 Aug [cited 2012 sep 03]; 11(2):392-407. Available from: <http://www.objnursing.uff.br/index.php/nursing/article/view/3761>

realização daquela comunicação ideal na sua realidade gerencial. Na entrevista semiestruturada, inicialmente, levantaram-se dados relacionados à caracterização sócio-profissional dos sujeitos como: idade; sexo; tempo de serviço na Enfermagem; tempo de atuação na instituição; período no cargo atual; titulação e realização de cursos sobre gerenciamento. Na sequência, buscaram-se respostas para as seguintes perguntas norteadoras: Quais dificuldades de comunicação você enfrenta no seu exercício gerencial? Quais estratégias você sugere para superá-las? As entrevistas tiveram duração de 20 a 30 minutos e foram realizadas mediante agendamento de horário e local acordados com os participantes da pesquisa, gravadas em um dispositivo eletrônico de áudio e transcritas posteriormente.

Os dados foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo temática, que se constitui em três etapas: ordenação, classificação dos dados e análise final. Na fase de ordenação, realizou-se a digitação dos dados coletados por meio das vinhetas e entrevistas, a releitura do material e a ordenação dos relatos. Na classificação dos dados, ocorreu a associação entre o material coletado e o referencial teórico, a partir de leitura exaustiva e repetitiva dos textos, visando à apreensão das estruturas de relevância. Na etapa de análise final, o material empírico e o teórico foram articulados de forma a obter uma interpretação e abstração do conteúdo subjacente ao que é manifestado⁽⁹⁾.

O projeto foi aprovado pelo Comitê de Ética da Universidade Federal de Santa Maria (Processo nº 23081.010121/2007-97). Os participantes do estudo receberam informações e assinaram um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, formalizando, assim, sua anuência em integrar a pesquisa, conforme a Resolução nº 196/96 do Conselho Nacional de Saúde. Eles tiveram sua identidade preservada por meio da adoção de códigos para identificação dos seus depoimentos (D1, D2,..., D19).

RESULTADOS

Dos 19 participantes do estudo, todos eram do sexo feminino e com idade entre 31 e 69 anos, tempo de atuação na Enfermagem de pelo menos seis anos, sendo que dez deles tinham entre 20 e 30 anos de experiência profissional e desenvolviam atividades profissionais há pelo menos 15 anos na instituição.

Quanto ao período no cargo atual, onze deles o ocupavam há menos de um ano; e somente quatro não tinham experiências gerenciais anteriores.

Em relação à qualificação profissional, dezesseis enfermeiros possuíam pós-graduação: dois eram Mestres em Enfermagem e os demais, especialistas, sendo que seis eram especializados em Administração dos Serviços de Saúde. Além disso, onze gerentes relataram a realização de cursos específicos de gerenciamento, em que a comunicação havia sido abordada.

A partir das falas dos enfermeiros gerentes, constituíram-se dois temas para análise: 1) **Dificuldades de comunicação de enfermeiros gerentes no contexto hospitalar**; e, 2) **Estratégias para melhores práticas de comunicação gerencial em enfermagem no contexto hospitalar**. Cada um desses temas agrupou três categorias, como apresentado a seguir.

Tema 1 – Dificuldades de comunicação de enfermeiros gerentes no contexto hospitalar

Categoria 1.1: Fragmentação dos processos de trabalho

A fragmentação dos processos de trabalho nos serviços/unidades dentro da instituição foi a principal dificuldade referida pelos enfermeiros, pois dificulta a interação entre os profissionais e o trabalho em equipe:

“[...] tem muitos trabalhos fragmentados. Às vezes, a gente quer resolver alguma coisa, mas eu não trabalho sozinha, trabalho em equipe, eu preciso me comunicar, eu preciso falar com as pessoas e dizer o que estou pensando [...]” (D1)

"[...] a gente trabalha numa política muito individual, eu sou médica, eu prescrevo, a enfermagem faz o cuidado, falta comunicação, cada um faz o que acha certo. Por que não se reúnem e conversam e decidem junto os cuidados e as condutas? Uns criticam os outros e não são capazes de discutir e dialogar" (D4)

Categoria 1.2: Trabalho em turnos

A organização do trabalho da enfermagem em turnos foi citada como uma dificuldade, pois os gerentes de enfermagem desenvolvem suas atividades laborais nos turnos da manhã e/ou tarde. Dessa forma, nem sempre ocorre o encontro com os trabalhadores do serviço noturno e a comunicação processa-se de forma indireta a partir de recados transmitidos pelos outros ou por contato telefônico, o que pode comprometer a compreensão da mensagem emitida pelo enfermeiro gerente:

"para atingir o pessoal da noite, tem que ter muito empenho, tem que ficar de noite, três turnos seguidos e comunicar o pessoal, porque se eu só deixo um aviso, não tenho certeza que eles recebem" (D8)

"[...] o fato de ser 24 horas, tem pessoas que às vezes tu nunca encontra, tu deixa um recado nem sempre passam, tem distorções [...]" (D12)

Categoria 1.3: Resistência às mudanças e envolvimento da equipe de trabalho

Os enfermeiros gerentes citaram que algumas características individuais das pessoas com as quais eles interagem no seu exercício gerencial dificultam a comunicação, como a resistência em relação às mudanças e o envolvimento da equipe de trabalho com a instituição:

"[...] tu precisa reunir as pessoas e explicar, e daí tu procura uma pessoa e ela não pode conversar, aquela outra não vem, tu tem que correr muito atrás" (D1)

"Às vezes, são as pessoas que não se comprometem com o serviço, falta interesse das pessoas" (D7)

"[...] a gente gerencia um grupo e existe diversidade nesse grupo, de acordo com quem tu está lidando a comunicação fica falha e se torna muito difícil. Então a gente quer colocar alguma coisa nova e há muita resistência (D16)"

Tema 2 – Estratégias para melhores práticas de comunicação gerencial em enfermagem no contexto hospitalar

Categoria 2.1: Oficinas e capacitações sobre comunicação

A realização de oficinas/capacitações foi apontada como uma estratégia para sensibilização dos profissionais da equipe de saúde/enfermagem quanto à importância da comunicação:

"Grupos de reflexão, oficinas [...] com dinâmicas que o grupo consiga sair pensando naquilo ali, sabe? Que poderia mudar? Porque eu acho que as mudanças começam assim. Então, tem que ser um curso mais voltado para a reflexão e não aquela aula, aula formal" (D10).

"[...] acho que seria através de capacitação mesmo, de avaliação, de observação, para que aquilo se tornasse igual para todos" (D13).

Alguns participantes do estudo sinalizaram a importância de cursos sobre comunicação gerencial para eles próprios, como enfermeiros no exercício da gerência:

"[...] talvez nós mesmos precisássemos, como gerentes, de uma capacitação para utilizar outros meios, porque cada um tem mais facilidade de entender de uma forma: verbal, escrita" (D1)

"A gente tem que investir mais em cursos de gerenciamento, em posturas. Tu tens que saber gerenciar, o técnico faz a função dele. Delegar mais, sem deixar fazer o que lhe compete, ser menos tarefaira e assumir uma postura mais gerencial. Fazer algum curso, oficina para sensibilizar e capacitar com relação a isso." (D11)

Categoria 2.2: Formalização de ações e condutas

A formalização de ações e condutas por meio do registro escrito foi apontada como estratégia no intuito de garantir uma continuidade e uniformidade nas ações entre os serviços/unidades hospitalares e uniformidade de interpretação das decisões tomadas:

"Não se pode deixar as coisas informais demais, quando é importante tem que formalizar e usar a escrita para isso para que as coisas fluam e aconteçam melhor." (D8)

"Tinha que ter um esquema de comunicação interna, através de memorando, de circular, nem sei o quê. Falta formalizar mais a comunicação." (D17)

Categoria 2.3: Otimização da comunicação verbal e escrita

Para otimizar a comunicação verbal, os enfermeiros sugeriram a utilização da comunicação verbal, ou seja, opção pela comunicação direta, aquela "corpo a corpo". Em relação à comunicação escrita, destacou-se a estratégia de fixar avisos/cartazes em locais de fácil visualização, como a porta da geladeira da sala de lanche:

"Quanto a passar a informação, eu estou mais no corpo a corpo, cartaz as pessoas não leem, e-mail as pessoas não abrem, então eu vou nas pessoas e passo recado" (D2)

"[...] me comunicar em um local onde todos tenham acesso e não é no mural, é na porta da geladeira" (D18)

DISCUSSÃO

O grupo de enfermeiros que compuseram a pesquisa caracterizou-se por uma relativa experiência de vida, maturidade profissional e de exercício da gerência de enfermagem no contexto hospitalar. A partir dos seus depoimentos, comprova-se que a comunicação gerencial, como um complexo processo que decorre do encontro de pelo menos dois indivíduos para a troca de mensagens, nem sempre vai obter êxito, ou seja, alcançar o efeito esperado. Na maioria das vezes, outros fatores intervenientes do processo gerencial do enfermeiro alcançam primeiras colocações na escala de prioridades, relegando a comunicação a um papel de coadjuvante na tomada de decisões desse profissional. Logo, nem sempre ocorrerão condições favoráveis para a comunicação ou mesmo para a compreensão da mensagem.

A fragmentação dos processos de trabalho na instituição hospitalar foi a principal dificuldade citada pelos enfermeiros gerentes. Essa dificuldade pode estar relacionada aos poucos espaços coletivos destinados ao planejamento, à discussão e à avaliação das atividades realizadas no ambiente laboral. Desse modo, na maioria das vezes, cada profissional de saúde realiza suas atividades de forma isolada, focado no seu núcleo de saber, comprometendo o trabalho em equipe e um processo efetivo de comunicação. Associados a isso, os diferentes *status* e patamares hierárquicos ocupados pelos profissionais de saúde no contexto hospitalar podem prejudicar a comunicação e os processos interativos, como descrito em um estudo no qual a divisão dos serviços de enfermagem em patamares hierárquicos aparece como um fator que interfere negativamente nos processos de comunicação no contexto hospitalar⁽⁶⁾.

Outra dificuldade mencionada pelos participantes do estudo foi a organização do trabalho da enfermagem em turnos. Como tanto os chefes quanto os coordenadores de enfermagem desenvolvem suas atividades laborais nos turnos da manhã e/ou tarde, nem sempre ocorre o encontro com os trabalhadores do serviço noturno e a comunicação processa-se a partir de recados transmitidos pelos outros ou contato telefônico. Quando a comunicação se processa por meio de recados, avisos deixados em quadros ou murais, o processo comunicacional torna-se indireto, o que pode comprometer fidedignidade da mensagem e o efeito ocasionado quando a transferência desta ocorre de forma direta. Assim, o enfermeiro gerente precisa desenvolver modos de mobilizar as pessoas para um novo lugar, promover ambientes mais saudáveis e, ainda, ser capaz de lidar com as contradições e a desordem com o propósito de instaurar uma nova ordem⁽²⁾.

É importante compreender que, ao assumir um cargo de qualquer nível em uma estrutura hierárquica organizacional (direção, coordenação, chefia ou gerência), o enfermeiro precisa despir-se de quase toda a roupagem até então utilizada, especialmente daquela que lhe impõe limites geográficos setoriais onde se concentram interesses de grupos restritos e bem definidos. Ele precisa passar a dominar a macro

política institucional e situar-se nela para poder entender a cadeia rizomática que Santos JLG, Prochnow AG, Silva DC, Cassettari SSR, Guerra ST, Erdmann AL. managerial communication in hospital nursing: obstacles and how to overcome them. Online braz j nurs [periodic online]. 2012 Aug [cited 2012 sep 03]; 11(2):392-407. Available from: <http://www.objnursing.uff.br/index.php/nursing/article/view/3761>

necessita ser efetivada para que seu processo de trabalho (incluindo a comunicação) seja bem sucedido. Com isso, avanços possíveis e consistentes poderão dirimir a sensação de insucesso quase sempre presente em todas as falas de enfermeiros em posição de comando.

Resistência às mudanças e envolvimento da equipe de trabalho também foram pontuadas pelos enfermeiros gerentes como dificuldades que comprometem a qualidade do processo de comunicação. A resistência às mudanças pode representar uma falha no próprio processo de comunicação, em que não ocorreu a sensibilização da equipe ou até mesmo como resultado de decisões impositivas. Nesse sentido, alguns questionamentos podem advir das falas dos integrantes do estudo: o modelo de relação de trabalho vigente no serviço público reflete a sensação de que os servidores públicos tudo podem e tudo lhes é permitido? O alto grau de exigência dos enfermeiros gerentes, ávidos pela perfeição, faz com que tenham dificuldade de visualizar avanços, mesmo que sutis, em suas equipes? A estrutura organizacional revela-se insensível aos apelos por transformação, muitas vezes manifestos pelo baixo grau de compromisso com suas regras, normas e rotinas vigentes?

É importante que o gerente atribua responsabilidades para sua equipe de trabalho de modo que os trabalhadores possam se comprometer naturalmente com o bem da organização e do serviço como um todo⁽¹⁰⁾. A partir do momento em que o processo comunicacional cumpre suas etapas e alcança todos os componentes/membros da equipe sujeitos a ele, o descompromisso diminui em parte, o que permite ao enfermeiro gerente intervir e sugerir mudanças de atitude para que novos valores possam ser agregados ao fazer cotidiano. Muda-se assim, a cultura de sistemas viciados e retrógrados, que impedem os avanços tão necessários ao processo de trabalho da enfermagem.

Com frequência, as organizações enfatizam o que chamam de "valores corporativos", moldados pela personalidade dos seus fundadores, diretores ou gerentes. No entanto, existe uma dificuldade em operá-los no patamar de valores verdadeiros. Valores são

princípios individuais que fundamentam conceitos de bom e ruim, certo e errado, os Santos JLG, Prochnow AG, Silva DC, Cassettari SSR, Guerra ST, Erdmann AL. managerial communication in hospital nursing: obstacles and how to overcome them. Online braz j nurs [periodic online]. 2012 Aug [cited 2012 sep 03]; 11(2):392-407. Available from: <http://www.objnursing.uff.br/index.php/nursing/article/view/3761>

quais se modificam muito lentamente, quando se modificam. No contexto das organizações, por mais claros e objetivos os valores estejam declarados, eles podem tornar-se de difícil entendimento e aplicação. Dessa forma, para produzir inclusão, coerência e comprometimento, é mais útil considerar o compartilhamento de práticas e procedimentos de trabalho em vez de valores. As pessoas têm muito mais disposição para adotar práticas comuns do que valores⁽¹⁰⁾.

Ao serem questionados acerca de estratégias que poderiam melhorar e tornar mais eficaz a comunicação gerencial no contexto hospitalar, os participantes deste estudo destacaram a importância da realização de oficinas e capacitações sobre comunicação para estimular o envolvimento das pessoas com o serviço e um maior comprometimento com as ações que desempenham, tendo maior clareza do seu papel e da forma como seu serviço está inter-relacionado com as demais instâncias da instituição. Os cursos de gerenciamento sugeridos são uma estratégia de destaque a ser pontuada, pois, muitas vezes, os enfermeiros que ocupam um cargo gerencial não possuem qualificação específica para a função que desempenham. Dessa maneira, as atividades apontadas pelos enfermeiros gerentes poderiam proporcionar um melhor conhecimento da instituição e dos demais colegas, bem como auxiliá-los para a tomada de decisões.

Pesquisa com estudiosos da área de comunicação e enfermagem assevera que para uma comunicação competente é indispensável um preparo técnico e humano para aprender a ouvir e perceber o outro que contemple conhecimentos básicos de comunicação, consciência do verbal e do não verbal nas interações, clareza e objetividade. Outra prerrogativa para o êxito da comunicação em enfermagem é o respeito pelo próximo, mediante a ciência de que emoções, expectativas e estereótipos interferem na comunicação, bem como o conhecimento prévio dos emissores⁽⁵⁾.

A formalização das ações e condutas foi balizada como estratégia no intuito de garantir a uniformidade e continuidade das ações entre os serviços e profissionais. Essa estratégia é compreensível diante da quantidade de informações envolvidas nos processos

gerenciais e assistenciais no contexto hospitalar. No entanto, vale uma reflexão sobre até Santos JLG, Prochnow AG, Silva DC, Cassettari SSR, Guerra ST, Erdmann AL. managerial communication in hospital nursing: obstacles and how to overcome them. Online braz j nurs [periodic online]. 2012 Aug [cited 2012 sep 03]; 11(2):392-407. Available from: <http://www.objnursing.uff.br/index.php/nursing/article/view/3761>

que ponto a comunicação pode ser formalizada como sugeriram os participantes do estudo. Em termos de instituição, tem assuntos que podem e devem ser informados e, quando necessário, escritos e registrados formalmente. Já a comunicação, entendida como uma relação dialógica e interativa entre duas ou mais pessoas, configura-se como um importante momento de interação social no trabalho que requer proximidade e estabelecimento de relações entre a equipe de trabalho, o que não se dá com a comunicação formal.

Essa estratégia pode estar relacionada à dificuldade dos enfermeiros em enfrentar diretamente os conflitos no seu exercício gerencial⁽⁷⁾ e à influência da dimensão técnico-administrativa burocrática na prática gerencial do enfermeiro⁽²⁾. Em muitos casos, as pessoas sentem-se desconfortáveis com o exercício pessoal do poder e preferem ter alguma regra impessoal que as ajudem a tomar decisões. Infelizmente, regras não possuem discrição ou discernimento. É por isso que elas não se adaptam bem a ambientes dinâmicos e complexos, como as organizações hospitalares. Uma alternativa é cultivar uma atitude de responsabilidade, através da qual as pessoas buscam o bem da organização como um todo – o que de fato amplia seu controle. As pessoas comportam-se naturalmente de acordo com suas atitudes, por isso não tente contorná-las. Se a regra for mais importante que a responsabilidade, as pessoas seguirão as regras cegamente, mesmo quando suas ações anularem o propósito⁽¹⁰⁾.

Outro destaque refere-se às estratégias sugeridas pelos integrantes desta pesquisa para otimizar a comunicação verbal e escrita. A sugestão de utilizar a comunicação “corpo a corpo” sinaliza a importância do enfermeiro gerente assumir uma postura mais dialógica, em que a comunicação seja utilizada com a finalidade de ouvir o outro e de compreendê-lo, para tentar chegar a um intercâmbio de idéias.

Quanto aos canais utilizados para a comunicação escrita, em que os enfermeiros mencionaram a fixação de avisos/cartazes na porta da geladeira da sala de lanche, salienta-se a necessidade de que os recursos tecnológicos como acesso à internet e e-

mail sejam mais bem empregados pelo enfermeiro no seu exercício gerencial, por se Santos JLG, Prochnow AG, Silva DC, Cassettari SSR, Guerra ST, Erdmann AL. managerial communication in hospital nursing: obstacles and how to overcome them. Online braz j nurs [periodic online]. 2012 Aug [cited 2012 sep 03]; 11(2):392-407. Available from: <http://www.objnursing.uff.br/index.php/nursing/article/view/3761>

tratar de uma forma rápida e eficaz de comunicação. A utilização de e-mail/grupos/redes sociais é dificultada no gerenciamento de enfermagem porque nem todos os setores do hospital dispõem de condições estruturais que facilitam o acesso a computadores e muitos enfermeiros não dominam a utilização dessas ferramentas de comunicação⁽⁶⁾. A superação desses obstáculos é importante para potencializar os processos de comunicação nas organizações por meio do uso de tecnologias de comunicação de forma mais eficaz, objetivando selecionar e combinar tecnologias para se beneficiar de suas vantagens⁽¹⁰⁾. Nesse sentido, destaca-se a necessidade do melhor preparo do profissional para atuar com essas tecnologias, seja a partir da busca de cursos privados ou daqueles promovidos pela instituição de trabalho.

CONCLUSÃO

A pesquisa aponta como dificuldades da comunicação gerencial na enfermagem hospitalar as categorias: fragmentação dos processos de trabalho; o trabalho em turnos; resistência às mudanças; e envolvimento da equipe de trabalho. Para superar essas dificuldades, as sugestões dos sujeitos do estudo conformaram as categorias: a realização de oficinas e capacitações sobre comunicação; a formalização de ações e condutas; e otimização da comunicação verbal e escrita.

Este estudo mostra a necessidade dos enfermeiros aprimorarem suas habilidades de comunicação gerencial a partir de um maior conhecimento teórico dos elementos constituintes do processo de comunicação, bem como a importância do relacionamento interpessoal e da competência em lidar com as pessoas para o êxito da comunicação gerencial na enfermagem hospitalar. A comunicação no gerenciamento de enfermagem não pode ser apreendida como um modelo prescritivo, normativo ou explicativo a ser seguido, pois é um processo peculiar e singular que resulta de múltiplas e complexas relações, interações e associações entre pessoas circunscritas a um determinado contexto.

O estudo fornece subsídios para que os enfermeiros gerentes reflitam sobre suas práticas comunicativas e desenvolvam estratégias para aprimorá-las de acordo com as características da instituição ou serviço de saúde em que estão inseridos. Além disso, destaca-se a importância de que a formação acadêmica para o gerenciamento de enfermagem dê aos estudantes um número maior de oportunidades para que eles desenvolvam suas habilidades de liderança, comunicação, interação social e processo de tomada de decisões ao longo de todo o processo formativo. A importância dessas competências é discutida com os alunos, geralmente, nos últimos semestres do processo de formação acadêmica nas disciplinas de gestão/gerenciamento/administração em enfermagem e saúde; no entanto, elas deveriam permear todas as atividades assistenciais desenvolvidas nas demais disciplinas de forma a aproximar cuidado e gerência na atuação do enfermeiro no contexto hospitalar.

Para estudos futuros, recomenda-se que técnicos e auxiliares de enfermagem sejam ouvidos e possam apresentar suas sugestões para melhoria da comunicação gerencial em enfermagem, pois desempenham importância fundamental no corpo laborativo da profissão e são os principais sujeitos com os quais o enfermeiro se inter-relaciona no exercício da gerência.

REFERÊNCIAS

1. Peres AM, Montezeli JH, Kalinowski CE, Cunha ICKO. Competências gerenciais do enfermeiro. PROENF Gestão. 2011; 1(2):9-32.
2. Erdmann AL, Backes DS, Minuzzi H. Care management in nursing under the complexity view. Online Braz J Nurs [serial on the Internet]. 2008 [cited 2011 December 14]; 7(1). Available from: <http://www.uff.br/objnursing/index.php/nursing/article/view/1033>.
3. Peruzzolo AC. A comunicação como encontro. Bauru: EDUSC; 2006.
4. Schernerhorn Junior JR, Hunt JG, Osborn RN. Fundamentos do comportamento organizacional. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman; 2008.
5. Braga EM, Silva MJP. Competent communication – a view of nurse experts in communication. Acta Paul Enferm. 2007; 20(4):410-14.
6. Santos JLG, Prochnow AG, Lima SBS, Leite JL, Erdmann AL. Communication conceptions in Hospital Nursing Management between head nurses in a University Hospital. Rev Esc Enferm USP. 2011; 5(4):959-65.
7. Mahon M, Nicotera A. Nursing communication and conflict: avoidance of the preferred strategy. Nurs Adm Q. 2011; 35(2):152-63.

Santos JLG, Prochnow AG, Silva DC, Cassettari SSR, Guerra ST, Erdmann AL. managerial communication in hospital nursing: obstacles and how to overcome them. Online braz j nurs [periodic online]. 2012 Aug [cited 2012 sep 03]; 11(2):392-407. Available from: <http://www.objnursing.uff.br/index.php/nursing/article/view/3761>

8. Weeks H. Falhas na comunicação: o guia que irá ajudá-lo a identificar os problemas e melhorar sua comunicação no dia-a-dia. Rio de Janeiro: Elsevier; 2009.
9. Minayo MCS. O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. 12ª ed. São Paulo: Hucitec; 2010.
10. Hall K. Os 4Cs nos negócios: maneiras rápidas e simples de administrar equipes e projetos nas organizações. São Paulo: Editora Gente; 2009.

Contribuição dos autores: Concepção e desenho: todos; Análise e interpretação: todos; Escrita do artigo: todos; Revisão crítica do artigo: Adelina Giacomelli Prochnow; Aprovação final do artigo: Alacoque Lorenzini Erdmann; Coleta de dados: José Luís Guedes dos Santos; Suporte administrativo, logístico e técnico: José Luís Guedes dos Santos.

Recebido:04/02/2012

Aprovado:01/08/2012