

FARIA, C. C. de; SANTOS, M. C. M. dos; LUZ, N. C. A comunicação no contexto da liderança do enfermeiro no ambiente hospitalar: uma análise das práticas discursivas. In: CONGRESSO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA FAPEMIG, V., 2015, Itajubá. **Anais...** Itajubá: EEWB, 2015.

Camila Cortez de Faria¹
Mayra Cristina Martins dos Santos¹
Nádia Carolina Luz¹
Jerusa Gomes Vasconcellos Haddad²
Rogério Silva Lima³
FAPEMIG⁴

Um dos papéis que o enfermeiro exerce na sua prática profissional é o de gerenciar, assim, deve acompanhar as rápidas mudanças do século XXI, desempenhando uma gerência inovadora, para isso, a liderança consiste em um recurso fundamental. A gerência deve se basear em outras dimensões que não somente a técnica, é necessário desenvolver também a dimensão comunicativa que fornece subsídios para a práxis do enfermeiro. Um dos desafios para o desenvolvimento da liderança é a dificuldade de se relacionar com o grupo, sendo a comunicação uma estratégia para a solução desse problema. Este estudo tem como objetivo compreender como os enfermeiros percebem a comunicação no desenvolvimento da liderança. Pesquisa de abordagem qualitativa, do tipo exploratório-descritivo com corte transversal. Assume-se como objeto de estudo o uso da comunicação na liderança do enfermeiro no contexto hospitalar. Utilizou-se uma abordagem teórico-metodológica que se embasa no referencial do construcionismo social e alia-se aos psicólogos sociais que de variadas formas trabalham com as práticas discursivas, definidas por três dimensões: linguagem, história e pessoa. Nessa proposta, entende-se sentido como uma construção social e empreendimento coletivo no qual os sujeitos constroem os termos a partir do qual compreendem as situações/fenômenos que os envolvem na dinâmica das relações sociais que são historicamente datadas e culturalmente localizadas. Este estudo foi realizado em uma instituição de saúde de Itajubá, Minas Gerais. Fizeram parte da pesquisa treze enfermeiros que integram o serviço de enfermagem da referida instituição de saúde e atuam na assistência. Os dados foram obtidos através de um instrumento de caracterização pessoal e profissional dos participantes, e um roteiro de entrevista semi-estruturado composto por duas questões: 1) No dia-a-dia do seu trabalho na unidade de internação, de que forma você, como líder, utiliza a comunicação frente à sua equipe? 2) você encontra algum problema no processo de comunicação com a equipe nas situações que você precisa exercer a liderança? As entrevistas ocorreram em local e hora agendados, na própria instituição. Houve uma solicitação à instituição para a realização da pesquisa através de uma carta, devidamente assinada. Os enfermeiros pesquisados foram informados sobre o objetivo da pesquisa e concordaram em participar assinando uma carta convite. Os resultados

¹ Discentes do curso de enfermagem da Escola de Enfermagem Wenceslau Braz, EEWB, Itajubá, Minas Gerais, Brasil. E-mail: camilacortezf@hotmail.com; mayrals9@hotmail.com; nadiacarolinelucas@hotmail.com

² Professora Orientadora Mestra, Itajubá, Minas Gerais, Brasil. E-mail: jerusa.haddad@bol.com.br

³ Professor Coordenador Mestre, Alfenas, Minas Gerais, Brasil.

⁴ Fonte Financiadora

foram apresentados a partir do Mapa de Associação de Ideias intitulado “A comunicação e o enfermeiro líder”. Das falas dos enfermeiros emergiram três eixos que comportaram respectivamente dois, um e três sub-eixos. Os eixos foram denominados: “A comunicação para o enfermeiro: como usa?”, “A comunicação e o enfermeiro: de onde fala?”, e “A comunicação para o enfermeiro: para que fala?”. Como sub-eixos foram identificados os temas: “quem, o que e para quem se fala”, “a voz e o silêncio do interlocutor”, “as condições de possibilidade da fala”, “o comunicar como instrumento da manutenção da ordem do trabalho”, “os entraves” e “as possibilidades”. Referindo-se ao primeiro sub-eixo, a comunicação é reportada como importante para os enfermeiros já que a comunicação é essencial para que a liderança aconteça. A comunicação ocorrer de diversas formas com a equipe, no entanto, acontece de maneira unidirecional, favorecendo uma configuração não dialógica, fato materializado na evocação da primeira pessoa do singular. Comunicação unidirecional segue em apenas um sentido, no contraponto há a bidirecionalidade, onde emissor e receptor participam de forma equivalente do processo comunicativo, caracterizada como eficiente, pois pressupõe compreensão mútua. A ênfase atribuída ao “Eu” pode indicar o pouco espaço concedido ao “Outro”. O silêncio dos interlocutores na esfera comunicacional coloca em perspectiva algumas contradições. A relação de trabalho expressa uma abertura ao outro, porém ainda muito discreta, apesar do desejo de abertura aos interesses do “outro”, a voz destes permanece silenciada, e não presentificada, nos depoimentos. A questão de onde o enfermeiro se comunica nos remete a uma referência ao status do líder, e uma preocupação em diminuir a distância que historicamente ocorre entre líderes e liderados, isso indica uma tentativa de abertura ao outro, que cria possibilidades de interação por meio da redução do hiato “Eu/Eles”. O diálogo é uma estratégia utilizada pelos enfermeiros para desenvolver liderança. Os enfermeiros utilizam a comunicação como um instrumento para a manutenção da ordem do trabalho, salientam as orientações, o chamar a atenção e as advertências que são dadas, as prescrições; para tanto a harmonia da equipe e o compartilhamento dos objetivos são essenciais, tornando a gerência de conflitos uma tarefa desafiada no dia a dia da práxis profissional. Porém a operacionalização da liderança ocorre por meio da comunicação e existe uma comunicação vertical, caracterizando uma relação hierárquica, fechada ao diálogo, sugestões, participação da equipe e as rupturas paradigmáticas. O líder é quem toma as decisões, a comunicação eficaz é uma virtude e sem ela dificilmente o líder poderá influenciar seus colaboradores, este precisa saber se comunicar, estabelecer uma relação horizontal, visto que em condições adequadas o ser humano aceita responsabilidades. A efetividade da comunicação depende das atitudes de quem envia a mensagem e de quem a recebe, havendo assim, uma falta de entendimento daquilo que é comunicado, caracterizando-se um entrave. O líder deve emitir suas mensagens a fim de promover o entendimento correto o que resulta em satisfação e melhor desenvolvimento do trabalho. Referente às novas possibilidades de escuta salienta-se a importância de um feedback, de conversar, de estar juntos e isso se constitui em um momento de percepção do outro. A importância de conhecer o perfil dos membros da equipe também é referida, como um recurso para que se possa definir a forma de comunicação a ser utilizada. O líder do futuro utilizará a comunicação incessantemente e será guiado pela necessidade de estimular e influenciar, não de comandar e controlar. Os objetivos propostos foram atingidos, pois o resultado do presente estudo permitiu concluir que há o uso da comunicação pelos enfermeiros, atribuindo-a importância na condução de sua equipe, porém ela se apresenta em

uma perspectiva unidirecional, mantendo a relação líder-subordinado. Alguns enfermeiros buscam uma abertura com a equipe, no entanto, ainda é discreta, pois mesmo expressando esse desejo, existe uma contradição materializada no silêncio dos interlocutores. Percebe-se a comunicação como um instrumento para a manutenção da ordem do trabalho; existe uma relação verticalizada, que influencia negativamente o alcance dos objetivos, a hierarquização das relações, com o poder centrado no líder, impede a construção de relações horizontais, levando ao surgimento de entraves. Essas competências fundamentais devem ser adquiridas e desenvolvidas para se exercer uma liderança participativa, aberta e flexível. Acredita-se que os enfermeiros não saibam o que é liderança e considera-se que aperfeiçoando as competências, as relações se tornem mais suaves, culminando no sucesso da liderança do enfermeiro e refletindo na qualidade da assistência prestada.

Palavras-chave: Liderança. Equipe de Enfermagem. Comunicação.

REFERÊNCIAS

CORNIANI, F. et al. Liderança e comunicação: opinião dos enfermeiros responsáveis pelos serviços de enfermagem de um hospital governamental. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, São Paulo, v. 34, n. 4, p. 347-353, dez. 2000.

GALVÃO, C. M. et al. A liderança do enfermeiro no século XXI: algumas considerações. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, São Paulo, v. 32, n. 4, p. 302-306, dez. 1998.

GALVÃO, C. M. et al. Liderança e comunicação: estratégias essenciais para o gerenciamento da assistência de enfermagem no contexto hospitalar. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, Ribeirão Preto, v. 8, n. 5, p. 34-43, out. 2000.

MISHIMA, S. M. et al. Organização do processo de trabalho gerencial no trabalho em saúde pública. In: ALMEIDA, M. C. P.; ROCHA, S. M. M. (Org.). **O trabalho de enfermagem**. São Paulo: Cortez, 1997.

PEREIRA, J. H. **Curso básico de teoria da comunicação**. 3. ed. Rio de Janeiro: Universidade, 2005. Disponível em: <<http://proferon.blogspot.com.br/2009/09/comunicacao-conceito-e-classificacao.html>>. Acesso em: 17 out. 2014.

PERES, A. M.; CIAMPONE, M. H. T. Gerência e competências gerais do enfermeiro. **Texto & Contexto Enfermagem**, Florianópolis, v. 3, n. 15, p. 492-499, jul. 2006.

REZENDE, R. G. **O impacto do líder com perfil autoritário em sua equipe de trabalho**. 2011. 51 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração)-Universidade de Brasília, Macapá, 2011. Disponível em: <http://bdm.unb.br/bitstream/10483/3034/1/2011_RegianeGemaqueRezende.pdf>. Acesso em: 4 dez. 2014.

SILVA, M. J. P. **Comunicação tem remédio: a comunicação nas relações interpessoais em saúde**. 4. ed. São Paulo: Loyola, 2006.

SPINK, M. J. P.; MEDRATO, B. Produção de sentidos no cotidiano: uma abordagem teórico-metodológica para análise das práticas discursivas. In: SPINK, M. J. P.

(Org.). **Práticas discursivas e produção de sentido no cotidiano: aproximações teóricas e metodológicas**. São Paulo: Cortez, 1999. p. 41-61.

VILELA, P. F.; SOUZA, A. C. Liderança: um desafio para o enfermeiro recém-formado. **Revista Enfermagem UERJ**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 4, p. 591-597, dez. 2010.