



Revista da Escola de Enfermagem da USP  
ISSN: 0080-6234  
reeusp@usp.br  
Universidade de São Paulo  
Brasil

Guedes dos Santos, José Luís; Giacomelli Prochnow, Adelina; Soares de Lima, Suzinara Beatriz;  
Leite, Josété Luzia; Lorenzini Erdmann, Alacoque  
Concepções de comunicação na Gerência de Enfermagem Hospitalar entre enfermeiros gerentes de  
um Hospital Universitário  
Revista da Escola de Enfermagem da USP, vol. 45, núm. 4, junio, 2011, pp. 959-965  
Universidade de São Paulo  
São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=361033311024>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

# Concepções de comunicação na Gerência de Enfermagem Hospitalar entre enfermeiros gerentes de um Hospital Universitário

COMMUNICATION CONCEPTIONS IN HOSPITAL NURSING MANAGEMENT BETWEEN HEAD NURSES IN A UNIVERSITY HOSPITAL

CONCEPCIONES DE COMUNICACIÓN EN LA GERENCIA DE ENFERMERÍA HOSPITALARIA ENTRE ENFERMEROS GERENTES DE UN HOSPITAL UNIVERSITARIO

**José Luís Guedes dos Santos<sup>1</sup>, Adelina Giacomelli Prochnow<sup>2</sup>, Suzinara Beatriz Soares de Lima<sup>3</sup>, Joséte Luzia Leite<sup>4</sup>, Alacoque Lorenzini Erdmann<sup>5</sup>**

## RESUMO

Este estudo teve como objetivo analisar as concepções dos enfermeiros gerentes de um hospital universitário sobre a comunicação na gerência de enfermagem hospitalar. Trata-se de um estudo exploratório-descritivo de abordagem qualitativa interpretativa. Os dados foram produzidos entre setembro e outubro de 2007, por vinhetas e entrevistas com 19 enfermeiros gerentes de um hospital universitário do sul do Brasil, e submetidos à análise temática. Os enfermeiros reconhecem a importância da comunicação no gerenciamento de enfermagem, concebendo-as, entretanto, de maneiras distintas: parte do grupo pesquisado destacou a comunicação na sua perspectiva dialógica e interativa; e outra, o entendimento da comunicação formalizada, pautada na transmissão e manutenção de normas e rotinas hospitalares, com ênfase na comunicação escrita. É importante a ampliação das discussões acerca da tríade comunicação, gerência e diálogo, visando a construção de formas mais interativas de gerenciar o cuidado de enfermagem hospitalar.

## ABSTRACT

The objective of the following study was to analyze the conceptions that head nurses of a university hospital have about nursing communication management. It is a descriptive-exploratory study with an interpretative qualitative approach. The set of data was produced between September and October 2007 through interviews with 19 head nurses in a university hospital in Southern Brazil and submitted to thematic analysis. The nurses recognize the relevance of communication in nursing management, but have different perceptions: part of the research group understands communication from its interactive and dialogical perspective; others understand formal communication, based on the transmission and maintenance of standards and hospital routines, with emphasis on written communication. Further discussion about the triad communication, management and dialogue is required in order to build more interactive forms of hospital nursing care management.

## DESCRITORES

Comunicação  
Gerência  
Supervisão de Enfermagem  
Serviço Hospitalar de Enfermagem

## DESCRIPTORS

Communication  
Management  
Nursing, Supervisory  
Nursing Service, Hospital

## RESUMEN

Se objetivó analizar las concepciones de enfermeros gerentes de un hospital universitario sobre la comunicación en la gerencia de enfermería hospitalaria. Se trata de estudio exploratorio-descriptivo, de abordaje cualitativo e interpretativo. Datos generados entre setiembre y octubre de 2007 por viñetas y entrevistas con 19 enfermeros gerentes de hospital universitario de Sur de Brasil, sometidos a análisis temático. Los enfermeros reconocen la importancia de la comunicación en el gerenciamiento de enfermería, aunque la conciben de modos diferentes. Parte del grupo investigado destacó la comunicación en su perspectiva dialogal e interactiva; y otra, el entendimiento de la comunicación formal, pautada en la transmisión y mantenimiento de normas y rutinas hospitalarias, con énfasis en la comunicación escrita. Es importante ampliar las discusiones acerca de la tríada comunicación, gerencia y diálogo, apuntando a construir formas más interactivas de administrar el cuidado de enfermería hospitalaria.

## DESCRIPTORES

Comunicación  
Gerencia.  
Supervisión de Enfermería  
Servicio de Enfermería en Hospital

<sup>1</sup>Enfermeiro. Doutorando em Enfermagem do Programa de Pós-Graduação em Enfermagem da Universidade Federal de Santa Catarina. Bolsista CAPES. Florianópolis, SC, Brasil. joseenfermagem@yahoo.com.br <sup>2</sup>Enfermeira. Doutora em Enfermagem. Professora do Departamento de Enfermagem da Universidade Federal de Santa Maria. Santa Maria, RS, Brasil. agp.sma@terra.com.br <sup>3</sup>Enfermeira. Doutora em Enfermagem. Professora do Curso de Enfermagem da Universidade Federal de Santa Maria e do Centro de Educação Superior Norte de Palmeira das Missões. Palmeira das Missões, RS, Brasil. suzibslima@yahoo.com.br <sup>4</sup>Enfermeira. Doutora em Enfermagem. Professora Titular Emérita da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro. Professora do Programa de Pós-Graduação em Enfermagem da Escola de Enfermagem Anna Nery da Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, RJ, Brasil. joluzia@gmail.com <sup>5</sup>Enfermeira. Doutora em Filosofia da Enfermagem. Professora do Programa de Pós-Graduação em Enfermagem da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, SC, Brasil. alacoque@newsite.com.br

## INTRODUÇÃO

No contexto hospitalar, o enfermeiro tem assumido cada vez mais a gerência de pessoas, de equipes e processos direta e/ou indiretamente relacionados ao cuidado que envolve a coordenação e articulação das atividades realizadas por diferentes profissionais nas unidades de internação<sup>(1-2)</sup>. Desse modo, a comunicação desponta como uma ferramenta estratégica para o exercício gerencial do enfermeiro.

A comunicação é um ato inerente ao ser humano que envolve o compartilhamento e a compreensão de mensagens enviadas e recebidas entre dois ou mais indivíduos, pelo qual eles se relacionam, influenciam e podem modificar a realidade em que estão inseridos. Nesse processo, uma série de materializações, que subentendem as representações do que se pretende dizer, são traçadas e expressas de modo verbal e não-verbal, principalmente por meio de palavras, gestos e posturas<sup>(3-5)</sup>.

A eficácia da comunicação envolve um processo contínuo e 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 se comunicar, o qual é expresso sob a forma de uma mensagem e conduzido 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<sup>(3-4,6)</sup>.

Nos processos administrativos e nas relações de trabalho, a comunicação é imprescindível para o intercâmbio de informações, ideias, ordens e fatos, permitindo a realização de ações coordenadas, minimizando as diferenças e aproximando as pessoas em prol de objetivos comuns. A transmissão de mensagens pode ocorrer de maneira formal e informal. A comunicação formal tem caráter oficial e é realizada principalmente de maneira escrita, como no caso das anotações em prontuários e elaboração de relatórios e normas. A informal ocorre o tempo todo nos contatos do dia-a-dia entre as pessoas, independentemente do cargo ou função, e relaciona-se ou não às atividades profissionais. Em relação a direção, a comunicação também pode ser classificada como ascendente (subordinado-diretoria) e descendente (diretoria-subordinado)<sup>(3)</sup>.

Na gerência de enfermagem, a comunicação ocorre a partir das interações estabelecidas pelo enfermeiro ao desempenhar as funções gerenciais no contexto do trabalho da enfermagem, ou seja, o cuidar humano, e do hospital como um todo. Algumas atividades comumente desenvolvidas pelos enfermeiros gerentes são elaboração e orientação com relação a normas e rotinas, avaliação de

desempenho dos funcionários da equipe de enfermagem, redação de memorandos, elaboração das escalas de trabalho e tantas outras formas de pôr-se em sintonia com as pessoas por meio de mensagem face a face, escritas, telefônicas e informatizadas<sup>(7)</sup>.

Entretanto, a comunicação nem sempre é bem sucedida na gerência de enfermagem. Pesquisa sobre a comunicação entre enfermeiros líderes e liderados, por exemplo, identificou como principais conflitos no processo de comunicação: ausência de elogios do superior direto aos enfermeiros, falta de honestidade nas relações interpessoais, ausência de críticas construtivas do desempenho profissional dos enfermeiros, problemas de comunicação com outras áreas, não acolhimento das opiniões dos enfermeiros e falta de reconhecimento do trabalho do enfermeiro<sup>(8)</sup>. Outro problema diz respeito à centralização do processo decisório na chefia de enfermagem, que obstrui o fluxo de comunicação, ocasionando demora na tomada de decisão, distorções nas informações, prejudicando a agilidade e a operacionalização do processo de trabalho<sup>(9)</sup>.

**Apesar da importância e dos desafios que perpassam os processos de comunicação no gerenciamento em saúde e enfermagem, os estudos relacionados a essa temática ainda são incipientes.**

Nesse sentido, é mister salientar que o sucesso da comunicação como um processo interpessoal é diretamente relacionado à clareza e objetividade dos interlocutores sobre o que deve ser comunicado, aos conhecimentos básicos de comunicação e à consciência das manifestações corpóreas e simbólicas que permeiam as relações humanas e o exercício gerencial do enfermeiro<sup>(10-11)</sup>.

Apesar da importância e dos desafios que perpassam os processos de comunicação no gerenciamento em saúde e enfermagem, os estudos relacionados a essa temática ainda são incipientes. No Brasil, o foco da produção do conhecimento na área do gerenciamento em enfermagem concentra-se, ainda, na dimensão instrumental das práticas gerenciais, o que acena para a importância do fortalecimento das competências que integram as dimensões ético-políticas da instância relacional da profissão<sup>(7,12)</sup>.

Acredita-se que para avançar e/ou fortalecer essas competências ético-políticas de articulação entre pessoas no trabalho gerencial do enfermeiro seja fundamental explorar as concepções sobre a comunicação na gerência de enfermagem para esses profissionais que são os sujeitos e protagonistas da prática gerencial. Assim, questiona-se: quais as concepções de comunicação na gerência de enfermagem para os enfermeiros gerentes de um hospital universitário?

## OBJETIVO

Para responder a referida questão norteadora, este estudo teve como objetivo analisar as concepções dos enfermeiros gerentes de um hospital universitário sobre

a comunicação na gerência de enfermagem no contexto hospitalar.

## MÉTODO

Trata-se de um estudo exploratório-descritivo, que percorreu a trajetória metodológica qualitativa interpretativa.

O cenário da pesquisa foi um hospital universitário localizado no interior do estado do Rio Grande do Sul com missão voltada à promoção de assistência, ensino e pesquisa em saúde, inserindo-se de forma cidadã na sociedade, visando tornar-se um referencial público no atendimento às necessidades de saúde da população.

A estrutura dessa organização é composta por um órgão consultivo, o Conselho de Administração, e uma Diretoria Executiva, órgão normativo e deliberativo, integrado 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.

Quando os dados foram coletados, entre os meses de setembro e outubro de 2007, a instituição contava com cinco coordenadores de área e vinte chefes de serviço. Os coordenadores de área são enfermeiros que realizam turnos de 8 horas 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 administração e na assistência direta, realizando as atividades correspondentes concomitantemente. A maior parte dos gerentes efetiva seu trabalho no turno da manhã, porém, às vezes, o fazem também de tarde ou 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 da saturação dos dados.

A coleta de dados ocorreu por meio de duas técnicas: vinheta e entrevista semiestruturada. A vinheta consiste em uma descrição curta e compacta de uma situação, real ou fictícia, usada para chamar atenção, passar uma mensagem, produzir sensações e detectar comportamento, atitude, opinião e conhecimento dos respondentes acerca do fenômeno investigado<sup>(13)</sup>. A entrevista possibilita ao depoente discorrer sobre um tema proposto, sem respostas ou condições prefixadas<sup>(14)</sup>.

A vinheta foi construída com base em uma situação hipotética que projetava os enfermeiros a um contexto de

trabalho em que o processo de comunicação e o entendimento fluíam livremente entre os profissionais e os conflitos eram utilizados como elementos problematizadores dos problemas cotidianos. A partir disso, procurava-se discutir com os enfermeiros divergências e convergências possíveis entre o panorama *ideal* apresentado e a realidade de que eles vivenciavam como gerentes.

Na entrevista semiestruturada, inicialmente, levantaram-se dados relacionados à caracterização socioprofissional dos sujeitos: idade, sexo, tempo de serviço na Enfermagem, tempo de atuação na instituição, período no cargo atual, titulação e realização de cursos sobre gerenciamento; na seqüência, buscaram-se respostas para as seguintes perguntas norteadoras: O que você entende por comunicação na gerência de enfermagem? Qual a importância da comunicação no seu exercício gerencial? Qual sua opinião sobre a comunicação no gerenciamento dos serviços de enfermagem na instituição?

As entrevistas perfizeram entre 20 e 30 minutos de duração e foram realizadas mediante o agendamento do horário e local acordados com os participantes da pesquisa, os quais consentiram que elas fossem gravadas em um dispositivo eletrônico de áudio para serem transcritas posteriormente.

O procedimento adotado para análise dos dados foi a técnica de análise de conteúdo temática, que se constitui de 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<sup>(14)</sup>.

O projeto foi aprovado pelo Comitê de Ética da instituição de referência (CAAE nº 0098.0.243.000-07). Os participantes do estudo receberam informações a respeito do objeto investigado e assinaram um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido formalizando sua anuência em integrar a pesquisa, conforme determina a Resolução nº 196/96 do Conselho Nacional de Saúde. O anonimato dos sujeitos do estudo foi preservado por meio da adoção de códigos para identificação dos seus depoimentos (D1, D2,..., D19).

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Dos 19 participantes do estudo, todos eram do sexo feminino e com idade entre 31 e 69 anos. Atuavam na Enfermagem há pelo menos seis anos, sendo que 10 deles tinham entre 20 e 30 anos de experiência profissional e desenvolviam atividades profissionais pelo menos há 15 anos na instituição.

Quanto ao período no cargo atual, 11 deles ocupavam-no há menos de um ano, pois haviam sido eleitos no pleito realizado há cerca de um ano em relação ao período em que os dados foram coletados; entretanto, apenas quatro não tinham experiências gerenciais anteriores.

Em relação à qualificação profissional, 16 enfermeiros possuíam pós-graduação: dois eram Mestres em Enfermagem e os demais especialistas, sendo seis na área de Administração em Saúde e Enfermagem. Além disso, 11 gerentes relataram a realização de cursos específicos sobre gerenciamento, em que a comunicação havia sido abordada.

Nas falas dos enfermeiros gerentes, identificaram-se pelo menos duas concepções distintas acerca da comunicação e o modo como ela se processa na gerência de enfermagem no contexto hospitalar: uma relacionada à *comunicação na sua perspectiva dialógica e interativa* e outra orientada pelo entendimento da *comunicação formalizada*, pautada na transmissão e manutenção de normas e rotinas hospitalares.

Parte do grupo pesquisado entende a comunicação como um diálogo baseado na troca de ideias entre um grupo de pessoas ou uma pessoa e equipe, visando ao entendimento entre quem emite uma mensagem e aquele(s) que a recebe(m). Essa concepção corrobora o conceito de comunicação pautada na relação e no encontro dialógico entre uma ou mais pessoas<sup>(3-5)</sup>.

É uma troca, um diálogo entre duas ou mais pessoas, em que as pessoas precisam se entender, dar um retorno sobre aquilo que a pessoa disse ou pediu. Só há comunicação quando ocorre o entendimento entre as partes envolvidas (D 6).

É a troca de mensagens, troca de ideias, tu saber falar, ouvir, é o próprio relacionamento (D 16).

Os depoentes expressam suas compreensões de que a comunicação é pautada no diálogo e na interação com as pessoas com as quais interagem e compartilham o gerenciamento de enfermagem hospitalar. A comunicação pensada desse modo pode gerar mudanças e novos comportamentos, pois permite às pessoas atribuírem sentido às ações que estão desenvolvendo no seu cotidiano de trabalho. Esses resultados convergem com os achados de um estudo sobre a comunicação gerencial de enfermeiros que gerenciam os serviços de enfermagem de uma unidade hospitalar da cidade de Manaus<sup>(7)</sup>.

No entanto, constatou-se na análise das falas de 11 participantes do estudo a associação do ato de comunicar-se à ação de passar, repassar ou transmitir informações, solicitar o cumprimento de normas e a execução de tarefas pela equipe de enfermagem e/ou demais profissionais de saúde, ou seja, inferiu-se que esses enfermeiros gerentes entendem comunicação como sinônimo de informação.

Comunicação para mim é algo que tu tá falando, tem uma norma, alguma coisa que tem que ser comunicado para alguém como se fosse o receptor e faça isso (D 3).

[...] é um meio de passar as informações para a equipe (D 5).

É a passagem correta, que tu vê que está passando a informação e as pessoas estão passando também sem fazer distorções (D 11).

Esses depoimentos remetem a uma comunicação regida pela hierarquia, em um processo no qual quem tem acesso a determinadas informações as repassa para os demais esperando que não ocorram alterações na mensagem inicial. Porém, esse entendimento relativiza o complexo campo simbólico e subjetivo que envolve os processos comunicacionais entre os seres humanos. Cada indivíduo, ao receber uma mensagem, interpreta-a de acordo com seus valores e suas concepções: isso é inerente à condição humana. A compreensão e uniformidade da mensagem dependem da resposta do receptor, confirmado ou esclarecendo a mensagem com o emissor, por meio do estabelecimento de um diálogo.

De forma semelhante, estudo sobre as manifestações culturais e corpóreas do enfermeiro na sua prática gerencial também evidenciou o emprego da comunicação de maneira paradoxal. Entre os integrantes da equipe há uma abertura maior ao diálogo e a uma conversa mais direta; no entanto, a comunicação pode se tornar perversa quando é utilizada para repassar e alertar quanto ao cumprimento de ordens advindas da hierarquia<sup>(11)</sup>.

Nesse sentido, é importante salientar que comunicação e informação são conceitos interdependentes na ação gerencial do enfermeiro, porém diferem em sua essência. A informação possui caráter formal, impersonal, e não é influenciada por emoções, expectativas e percepções; e, a comunicação, por outro lado, envolve sentimento, podendo representar experiências compartilhadas<sup>(15)</sup>.

Desse modo, compete ao enfermeiro gerente muito mais do que transmitir informações relativas aos assuntos ligados à administração do serviço. Na qualidade de emissor, o enfermeiro deve buscar uma relação próxima com os membros da sua equipe, pois ao se comunicar ele favorece o processo de interação social, podendo mobilizar e aproximar as pessoas visando à cooperação e integração no cotidiano de trabalho.

Para tanto, uma das principais etapas para a efetivação do processo de comunicação é a retroalimentação, que consiste na resposta do receptor da mensagem àquele que a emitiu<sup>(6)</sup>. Entretanto, o entendimento da importância da retroalimentação para o sucesso do processo de comunicação com as pessoas que eles gerenciam ou interagem restringiu-se aos gerentes de enfermagem que entendem a comunicação como um diálogo.

[...] tem que ter um retorno para pessoa indicando que eu entendi a mensagem que ela passou (D 7).

[...] se eu consigo me comunicar o pessoal consegue dar o retorno (D 14).

As poucas alusões à importância do retorno da mensagem entre os informantes podem estar associadas à cono-

tação que eles atribuem à comunicação. Muitos enfermeiros participantes do estudo entendem que comunicação é informar ou passar uma informação e quem percebe a comunicação desse modo tem como principal preocupação as técnicas de emissão de suas mensagens e não o entendimento ou as ações que elas devem gerar<sup>(5)</sup>.

Apesar da dualidade de concepções sobre a comunicação, os integrantes do estudo foram unânimes em afirmar que ela é fundamental para o gerenciamento de enfermagem:

Importância da comunicação? É fundamental! Se tu não te comunicas, tu não tens uma equipe coesa, é através da comunicação que tu consegue trazer as pessoas para perto, expressar as necessidades (D 1).

A comunicação é o norte da gerência em enfermagem (D 9).

A comunicação para mim é tudo, é a chave do carro (D 13).

De acordo com os enfermeiros gerentes, a comunicação é um dos seus principais instrumentos de trabalho, configurando-se como um ato inerente ao seu exercício gerencial no processo de influenciar e aproximar as ações da equipe de enfermagem e dos demais profissionais na busca do planejamento e alcance de objetivos comuns. Esse resultado corrobora os achados de estudos sobre a opinião de enfermeiros responsáveis por serviços hospitalares acerca da comunicação na gerência de enfermagem<sup>(7,16)</sup>.

Em relação aos tipos de comunicação utilizados pelos enfermeiros no gerenciamento de enfermagem, constatou-se a ênfase da comunicação escrita nos processos interativos dos integrantes do estudo. Esse tipo de comunicação é empregado, muitas vezes, como forma de formalizar e promover o interlocutor com o que é tratado verbalmente.

Deixar as coisas mais claras possíveis e fáceis de entender e se for escrito melhor ainda, porque o escrito permanece e toda comunicação que vem eu peço para que quando as pessoas lerem, assinarem em baixo e colocar a data, porque daí sei como chefe quem leu e quem não leu as informações (D 2).

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 (D 8).

A maior parte da comunicação é escrita, principalmente as atas das reuniões e os memorandos (D 16).

Embora os registros sejam importantes diante da complexidade e quantidade de informações com as quais o enfermeiro se depara no seu exercício gerencial, o destaque atribuído à comunicação escrita pode estar relacionado à influência dos preceitos da administração clássica, sob os quais o trabalho da enfermagem se constituiu historicamente. A literatura registra, por exemplo, que apesar dos esforços no sentido da construção de formas mais interativas e dialógicas de gerenciar em enfermagem, os resquícios desse modelo ainda estão presentes nos processos gerenciais desenvolvidos pelos enfermeiros<sup>(2,17)</sup>.

A utilização da comunicação oral foi referida como estratégia quando se deseja uma rápida transmissão da mensagem, por exemplo, diante da necessidade de resolver algum problema.

[...] nada como o corpo a corpo, claro que existe muita coisa que tem que ser comunicado por escrito, mas a verbalização, o cara a cara para mim é muito importante (D 11).

Se tem algum problema, se tem que falar com uma pessoa sobre alguma coisa, é bem melhor chegar com jeito para falar as coisas do que, sei lá, de maneira estúpida, eu acho que com jeito a gente consegue tudo, nem tudo, mas ajuda [risos] (D 15).

A partir da análise dos depoimentos, pode-se inferir que para persuadir e convencer o outro, os enfermeiros gerentes adotam como estratégia aproximar-se de forma educada, com boas maneiras e sem ir direto ao assunto, pois conversar pessoalmente possibilita aos interlocutores beneficiarem-se de outras informações sensórias, o que pode potencializar o processo comunicativo<sup>(18)</sup>. A persuasão, ou seja, a capacidade do emissor fazer com que o receptor aceite o seu ponto de vista como verdadeiro, é uma das principais metas da comunicação e requer criatividade e habilidade para formular bons argumentos, o que não significa manipular e/ou suprimir a liberdade de expressão do interlocutor<sup>(6)</sup>.

A comunicação pela internet e via e-mail foi citada pelos participantes do estudo como uma alternativa para agilizar os processos de comunicação e troca de informações, principalmente entre grandes grupos de pessoas. No entanto, a sua utilização ocorre de forma isolada, uma vez que nem todas as unidades dispõem de condições estruturais que facilitam o acesso a computadores e muitos enfermeiros não dominam a utilização dessas ferramentas de comunicação.

Agora por exemplo, nós criamos um grupo na internet para se comunicar, trocar notícias, porque achamos que era essa a forma mais fácil de se comunicar. Mas não é geral no hospital. Isso é uma coisa que piorou com o tempo [...], hoje eu vejo que houve um retrocesso, na era na informática que poderia ser mais fácil, não é? (D 6).

Quando questionados sobre a qualidade da comunicação na instituição hospitalar, os integrantes do estudo consideram-na falha e fragmentada. Eles manifestaram-se insatisfeitos com relação à hierarquização da direção de enfermagem que segmenta e dificulta o processo de comunicação.

Tem muitos cortes, porque vai para o chefe, do chefe vai para o coordenador e daí para direção, eu não vejo isso uma coisa muito boa eu sinto falta de que as coisas funcionassem, fossem mais abertas. Já teve épocas que nós nos comunicamos melhor (D 7).

A comunicação não é efetiva. Pode ser que algum lugar até seja. Mas não sei onde ela para. Ela até sai da fonte, mas não sei como ela não chega até a gente. [...] passa por várias partes e se perde no meio do caminho (D 17).

A partir dos depoimentos, percebe-se que a organização dos serviços de enfermagem na instituição caracteriza-se por uma intensa divisão em patamares hierárquicos, os quais interferem negativamente nos processos de comunicação. O processo comunicativo atravessado por relações hierárquicas, realizado de forma verticalizada e autoritária foi evidenciado também em pesquisa sobre as ações gerenciais de enfermeiros em relação ao processo saúde-doença dos trabalhadores de enfermagem<sup>(19)</sup>.

Nessa linha analítica, vale destacar os resultados de um estudo sobre as relações de trabalho e a organização do trabalho em saúde no contexto hospitalar, segundo os quais as relações baseadas na comunicação autêntica, no respeito ao outro e ao seu conhecimento e sustentadas pela cooperação e interação/articulação entre os saberes e fazeres profissionais potencializam a realização de mudanças que beneficiam tanto usuários como trabalhadores<sup>(20)</sup>. Além disso, as habilidades de comunicação, coordenação do trabalho e relacionamento com os profissionais da equipe de saúde são fundamentais para melhoria dos processos assistenciais gerenciados por enfermeiros<sup>(21)</sup>.

Em que se pese a interferência das relações hierárquicas sobre os processos de comunicação, cabe uma reflexão em relação ao papel que os enfermeiros gerentes que compuseram este estudo têm desempenhado em prol de uma comunicação mais eficaz na instituição. Assim, questiona-se: O fato de muitos enfermeiros gerentes associarem a comunicação à transmissão e troca de informações não estaria dificultando a comunicação na instituição? No seu exercício gerencial, o enfermeiro sente-se em condições de formular argumentos, posicionar-se e dialogar com seus interlocutores em busca de um consenso que contemple os objetivos dos pacientes, da equipe de enfermagem e da própria instituição?

Considerando que os participantes da pesquisa ocupam uma posição estratégica no contexto hospitalar, a qual é conferida por um cargo previsto no organograma da instituição, pode-se inferir que as suas concepções sobre comunicação dificultam uma atuação mais interativa e dialógica. Portanto, os enfermeiros gerentes sentem-se prejudicados por uma hierarquia que eles mesmos podem estar reproduzindo no desempenho das suas práticas comunicativas e gerenciais.

## CONCLUSÃO

Este estudo versou sobre as concepções de enfermeiros gerentes sobre comunicação na gerência de enfermagem no contexto hospitalar e evidenciou duas categorias empíricas principais: a *comunicação na sua perspectiva dialógica e interativa* e a *comunicação formalizada*, pautada na transmissão e manutenção de normas e rotinas hospitalares.

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 depoimentos, corroborou-se o que outros trabalhos já assinalaram sobre a importância da comunicação como instrumento de trabalho no exercício gerencial do enfermeiro, uma vez que esse profissional desempenha uma função articuladora e mediadora das atividades profissionais relacionadas ao cuidado do ser humano hospitalizado no contexto da organização do trabalho em saúde e enfermagem.

Apesar dessa importância, evidenciou-se um processo de comunicação com as mediações entre emissor, receptor e retroalimentação não bem definidas. Uma parte do grupo pesquisado entende a comunicação como uma relação dialógica e de compartilhamento de uma mensagem; entretanto, a outra relaciona a comunicação à transmissão de informação e parece estar mais preocupada com a emissão das suas mensagens do que o efeito e/ou ação que elas devem desencadear. Essa dualidade de concepções pode estar dificultando a comunicação e o fluxo das informações no serviço de enfermagem da instituição estudada.

Em relação aos tipos de comunicação utilizados pelos enfermeiros na gerência de enfermagem, constatou-se a ênfase da comunicação escrita nos processos interativos dos enfermeiros gerentes e o emprego da comunicação oral quando se deseja uma rápida transmissão da mensagem, como diante da necessidade de resolver um problema.

Nesse sentido, a pesquisa demonstra a tendência dos enfermeiros ao uso da comunicação formal e escrita no exercício da gerência em enfermagem com o intuito de informar ou repassar informações sobre o que está acontecendo, com minimização da importância das interações e relações sociais no trabalho. Dessa feita, torna-se imperativa a ampliação das discussões acerca da tríade comunicação, gerência e diálogo na enfermagem, visando à construção de formas mais dialógicas de gerenciar o cuidado de enfermagem. A comunicação efetiva centrada no diálogo, na interação e no compartilhamento de ideias entre gerentes e sua equipe de trabalho pode contribuir para a satisfação pessoal, realização profissional e, consequentemente, gerar um impacto positivo na qualidade dos cuidados de enfermagem para os pacientes no âmbito hospitalar.

Portanto, a comunicação é um instrumento fundamental para a gerência de enfermagem enquanto prática social que se baseia na produção, circulação e troca de informações que envolvem os processos de trabalho no contexto hospitalar. Assim, é importante que os enfermeiros desenvolvam um maior conhecimento teórico sobre os elementos constituintes do processo de comunicação e compreendam a importância do relacionamento interpessoal para o êxito da comunicação gerencial em enfermagem.

## REFERÊNCIAS

1. Trevizan MA, Mendes IAC, Shinyashiki CT, Gray G. Gerenciamento do enfermeiro na prática clínica: problemas e desafios em busca de competência. *Rev Latino Am Enferm.* 2006; 14(3):457-60.
2. Erdmann AL, Backes DS, Minuzzi H. Care management in nursing under the complexity view *Online Braz J Nurs* [Internet]. 2008 [citado 2009 jan. 25];7(1). Disponível em: <http://www.uff.br/objnursing/index.php/nursing/article/viewArticle/j.1676-4285.2008.1033/313>
3. Silva MJP. Comunicação tem remédio. 3<sup>a</sup> ed. São Paulo: Loyola; 2005.
4. Stefanelli MC, Carvalho EC, Arantes EC. A comunicação nos diferentes contextos da Enfermagem. Barueri: Manole; 2005.
5. Peruzzolo AC. A comunicação como encontro. Bauru: EDUSC; 2006.
6. Berlo DK. O processo de comunicação: introdução à teoria e à prática. São Paulo: Martins Fontes; 1999.
7. Lopes Neto D. Realidade interacionista na comunicação na gerência em enfermagem: significações, ações e mudanças [tese doutorado]. Fortaleza: Programa de Pós-Graduação em Enfermagem, Universidade Federal do Ceará; 2002.
8. Santos KMAB, Silva MJP. Comunicação entre líderes e liderados: visão dos enfermeiros. *Rev Esc Enferm USP.* 2003;37(2):97-108.
9. Jericó MC, Peres AM, Kurcgant P. Estrutura organizacional do serviço de enfermagem: reflexões sobre a influência do poder e da cultura organizacional. *Rev Esc Enferm USP.* 2008;42(3):569-77.
10. Braga EM, Silva, MJP. Comunicação competente: visão de enfermeiros especialistas em comunicação. *Acta Paul Enferm.* 2007;20(4):410-14.
11. Prochnow AG, Leite JL, Trevizan MA. Manifestações culturais e corpóreas do enfermeiro na sua prática gerencial. *Texto Contexto Enferm.* 2006;15(3):449-57.
12. Kurcgant P, Ciampone MHT. A pesquisa na área de Gerenciamento em Enfermagem no Brasil. *Rev Bras Enferm.* 2005;58(2):161-64.
13. Polit DF, Beck CT, Hungler BP. Fundamentos da pesquisa em enfermagem: métodos, avaliação e utilização. 5<sup>a</sup> ed. Porto Alegre: Artmed; 2004.
14. Minayo MCS. O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. 10<sup>a</sup> ed. São Paulo: Hucitec; 2007.
15. Marquis BL, Houston CJ. Administração e liderança em enfermagem: teoria e aplicação. 4<sup>a</sup> ed. Porto Alegre: Atlas; 2005.
16. Corniani F, Galvão CM, Sawada NO. Liderança e comunicação: opinião dos enfermeiros responsáveis pelos serviços de enfermagem de um hospital governamental. *Rev Esc Enferm USP.* 2000;34(4):347-53.
17. Camponogara S, Backes VMS. Gerenciar em enfermagem: uma reflexão à luz das idéias de Humberto Maturana. *REME Rev Min Enferm.* 2007;11(3):303-10.
18. Rosenblatt CL, Davis MS. Effective communication techniques for nurse managers. *Nurs Manage.* 2009;40(6):52-4.
19. Rocha AM, Felli VEA. A saúde do trabalhador de enfermagem sob a ótica da gerência. *Rev Bras Enferm.* 2004;57(4):453-58.
20. Matos E, Pires DEP, Campos GWS. Relações de trabalho em equipes interdisciplinares: contribuições para a constituição de novas formas de organização do trabalho em saúde. *Rev Bras Enferm.* 2009;62(6):863-9.
21. Onishi M, Kanda K. Expected roles and utilization of specialist nurses in Japan: the nurse administrators' perspective. *J Nurs Manag.* 2010;18(3):311-8.