**A COMUNICAÇÃO COMO FERRAMENTA DA GESTÃO DE ENFERMAGEM NO ÂMBITO HOSPITALAR**

¹Fabrícia Tesolin Rodrigues; ²Raquel do Amaral Cruz Freret; ³Aline Silva da Fonte Santa Rosa de Oliveira

1,2Acadêmico de Enfermagem, Faculdade Bezerra de Araújo (FABA), Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil; 3Doutora em Enfermagem pela EEAN/UFRJ. Professora adjunta da Faculdade Bezerra de Araújo, Rio de Janeiro, Brasil

**Eixo Temático:** Empreendedorismo na Enfermagem.

**E-mail do Autor Principal:** fabriciatesolin@gmail.com

**Resumo**

Introdução: Na rotina do enfermeiro, além de atividades gerenciais e cuidados práticos, é importante saber como conduzir a equipe. Por isso, dificuldades relacionadas às falhas de comunicação podem resultar na queda da qualidade da assistência prestada. Em sua totalidade, a comunicação é uma ferramenta fundamental para a boa gestão de enfermagem. Objetivo: Evidenciar a comunicação como recurso dos enfermeiros em seu exercício gerencial no contexto hospitalar. Metodologia: Trata-se de um estudo de abordagem qualitativa, utilizando a Revisão Integrativa de Literatura (RIL). A Busca foi realizada janeiro de 2023, no Portal da Biblioteca Virtual de Saúde (BVS), resultando em 5 artigos que atenderam a finalidade da pesquisa. Resultados: A comunicação é um recurso eficiente para a manutenção das interações e cooperação entre os membros da equipe. O enfermeiro necessita desenvolver a competência da comunicação para gerenciar todo o processo de trabalho, seja do recurso material ao humano, tendo em vista o cenário hospitalar. Considerações Finais: No âmbito da gestão, a comunicação é vista como recurso indispensável para todos os enfermeiros na realização de uma gestão eficiente. A transmissão de pensamentos, críticas, correções e avisos de maneira clara e objetiva também são essenciais ao enfermeiro, bem como saber ouvir, dar e receber feedback. A complexidade das relações interpessoais demanda pesquisas e estudos amplos acerca da comunicação do gestor e o reflexo da gestão na qualidade da assistência prestada.

**Palavras-chave:** Comunicação; Gestão em Saúde; Enfermagem.

**1 INTRODUÇÃO**

A gerência é uma dimensão essencial da atuação do enfermeiro e requer o desenvolvimento contínuo de habilidades, competências e capacidade de análise crítica, diálogo e vínculo com a equipe de saúde para gerir com eficácia, pró atividade e eficiência, assegurando a qualidade da assistência o bom funcionamento dos serviços de saúde. A comunicação destaca-se como ferramenta dessa gestão, pois o enfermeiro atua como gestor de pessoas, equipes e processos de cuidado. A humanização deve ser efetiva, sendo necessário estreitar os laços de comunicação para favorecer a compreensão contínua da realidade do profissional e do paciente (BARRETO *et al.*, 2018).

O fator inicial que o enfermeiro considera importante no âmbito da humanização é a comunicação, pois, realizando-a adequadamente, toda a equipe de enfermagem prestará uma assistência humanizada e adequada a cada paciente. A comunicação é um recurso fundamental para implementar as mudanças necessárias e, ao mesmo tempo, permite o gestor aproximar-se dos subordinados com a intenção de compreender a atuação de cada um, criar estratégias para o desenvolvimento do trabalho em equipe e compartilhar idéias (VASCONCELOS *et al.*, 2017).

Algumas falhas na comunicação e conversas difíceis são inevitáveis nas interações da equipe, especialmente para o gerente, que lidera um grupo de pessoas, defende ou sustenta um ponto de vista, dialoga, ensina, dá ciência ou repreende alguém por um erro. Sendo assim, é imprescindível o desenvolvimento da comunicação e da gestão para amenizar essas situações, evitar a intensificação de problemas e o desgaste dos relacionamentos (WEEKS, 2009).

Diante do exposto, o objetivo do estudo é evidenciar a comunicação como recurso dos enfermeiros em seu exercício gerencial no contexto hospitalar.

**2 METODOLOGIA**

Trata-se de um estudo de abordagem qualitativa, utilizando a Revisão Integrativa de Literatura (RIL), que tem como finalidade fornecer informações mais amplas sobre um assunto, sintetizar resultados obtidos e constituir um corpo de conhecimento. Para seu desenvolvimento, é preciso percorrer seis etapas distintas, sendo elas: a identificação da questão norteadora; amostragem ou busca na literatura; definição das informações a serem extraídas dos estudos selecionados; avaliação dos estudos incluídos; interpretação dos resultados e apresentação da revisão integrativa (ERCOLE, MELO E ALCOFORADO, 2014).

A presente pesquisa teve como questão norteadora: De que maneira a comunicação comporta-se como ferramenta para a gestão de enfermagem no contexto hospitalar?

A Busca foi realizada em janeiro de 2023, no Portal da Biblioteca Virtual de Saúde (BVS), nas bases de dados: Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde (LILACS), Medical Literature Analysis and Retrieval Sistem on-line (Medline), Scielo e Pubmed, tendo como descritores selecionados para a busca: "Comunicação", "Gestão em Saúde" e "Enfermagem", ambos utilizando o operador booleano "and".

Os critérios de inclusão adotados para a busca foram os seguintes: artigos, livros e monografias disponibilizados na íntegra, acesso livre, nas bases de dados selecionadas, que apresentam aderência à temática, que estejam escritos em português e inglês, nos últimos 5 anos, com vistas a encontrar as evidências da temática de estudo. Os critérios de exclusão adotados foram: produções científicas que apresentavam apenas o resumo e publicações que não abordavam o objetivo proposto do trabalho, resultando em 8 artigos na íntegra, destes, 5 atenderam a finalidade da pesquisa.

**3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

A capacidade de gerir foi identificada como competência pertencente à atuação do enfermeiro. Assim, foram estabelecidas quatro competências para gestão: a comunicação, designar poder, dar e receber feedback e fornecer apoio a equipe para o alcance dos resultados, sendo a primeira uma ferramenta chave para as ações dos gestores. Para tanto, é requerido estreitamento das relações pessoais, suporte aos liderados e apoio ao comprometimento pessoal, o que proporciona a qualificação do trabalho em equipe (ANDRADES, 2022).

A comunicação tem papel essencial para a excelente gestão e liderança da equipe de enfermagem e faz-se presente no relacionamento entre os profissionais, bem como na relação entre enfermeiro, paciente e família, evidenciando-a como elemento facilitador de uma assistência participativa (SILVA *et al*., 2022).

Silva *et al.* (2022) ainda reforça que a comunicação é um recurso eficiente para a manutenção das interações e cooperação entre os membros da equipe. Nesse cenário, é demonstrado um modelo de gestão participativo, em que a motivação da equipe é estimada e de comunicação nivelada, sendo esta um fator determinante para o trabalho em equipe e norteador da gestão.

A presença do profissional gestor é evidenciada através de competências como a boa capacidade comunicativa, planejamento, tomada de decisão, trabalho de equipe e gerenciamento de pessoal. Tópicos como habilidade de transmitir ideias de forma clara e objetiva em situações individuais e de grupo, de ouvir o que os colegas dizem, dar feedback de maneira útil e construtiva e equilíbrio emocional são citados como necessários ao enfermeiro. A partir disso, ter uma comunicação eficaz e saber ouvir e receber feedback são as características de maior relevância para a equipe de enfermagem (ANDRADES, 2022).

Os enfermeiros encontram dificuldades para exercer a gestão, como a fragmentação dos processos de trabalho no cenário hospitalar, podendo estar relacionada a falta de planejamento coletivo das atividades exercidas; a organização do trabalho em turnos, onde os trabalhadores do serviço diurno não se encontram com os do serviço noturno e a comunicação é realizada por recados transmitidos por terceiros ou contato telefônico e resistência às mudanças e pouco envolvimento dos profissionais, estando ligada a não sensibilização da equipe (FARIA *et al*., 2017).

A comunicação efetiva com o paciente, família e membros da equipe é imprescindível para atuar gestão e na continuidade do cuidado. Destacam-se, ainda, qualidades como habilidades de liderança, supervisão e articulação com a rede de apoio e trabalho em equipe multidisciplinar (OLIVEIRA *et al*., 2021).

O planejamento da assistência, treinamentos que permitam assegurar a qualidade do cuidado, o incentivo à equipe de enfermagem em participar de capacitações e processos educativos são ações de uma gestão eficaz e que favorece o desenvolvimento do trabalho com competência em benefício do paciente. Assim, para que essa gerência ocorra de forma satisfatória, é importante uma comunicação singular e alinhada com toda a equipe (SILVA *et al*., 2022).

O enfermeiro necessita desenvolver a competência da comunicação para gerenciar todo o processo de trabalho, seja do recurso material ao humano, tendo em vista o cenário complexo e em constante mudança do intra-hospitalar. Cursos e treinamentos de comunicação podem melhorar essa aptidão no dia a dia dos gerentes, aprimorando as interações com os diversos públicos e situações, proporcionando uma assistência integral e humanizada (LOPES *et al*., 2020).

**4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

No âmbito da gestão, a comunicação é vista como ferramenta indispensável para todos os enfermeiros na realização de uma gestão eficiente. O trabalho em equipe e gerenciamento de pessoal são competências fundamentais para o profissional gestor, percebendo-se os aspectos positivos que carregam. A transmissão de pensamentos, críticas, correções e avisos de maneira clara e objetiva também são essenciais ao enfermeiro, bem como saber ouvir, dar e receber feedback.

O enfermeiro relaciona-se com pessoas em todo o tempo. Assim, a comunicação é importante entre a equipe de enfermagem, com o paciente e a família, facilitando o cuidado participativo de todos os envolvidos. Por isso, a comunicação interpessoal é necessária para o fortalecimento dessas relações.

A gerência de enfermagem requer o desenvolvimento de habilidades interpessoais e a continuidade da busca pelo aperfeiçoamento profissional, para que seja mais qualificado e completo. Nesse contexto, a comunicação deve ser considerada com mais atenção pela equipe de enfermagem.

Diante disso, é possível afirmar que a presente pesquisa a questão norteadora, evidenciando a comunicação como recurso na gestão de enfermagem. Ainda, foi possível entender os aspectos aplicados no processo de comunicação do enfermeiro com a equipe, paciente e familiares, diretamente envolvidos no cuidado. A complexidade das relações interpessoais demanda pesquisas e estudos amplos acerca da comunicação do gestor e o reflexo da gestão na qualidade da assistência prestada.

**REFERÊNCIAS**

ANDRADES, L. S. A comunicação na gestão da equipe de enfermagem. **Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado ao Centro Universitário FADERGS como parte das exigências para obtenção do título de bacharel em Enfermagem.** Porto Alegre, 2022.

# BARRETO, R. M. A.; VASCONCELOS, M. N.; MELO, E. S.; ARAÚJO, M. A. F.; LIRA, R. C. M.; ALBUQUERQUE, I. M. N. A. Managerial dimensions in the academic education of nurses: an integrative review. Rev Eletr Enf, v. 20, n. 27, p. 1-16, 2018.

ERCOLE, F. F.; MELO, L. S.; ALCOFORADO, C. L. G. C. Revisão Integrativa versus Revisão Sistemática. **REME - Revista Mineira de Enfermagem**, v. 18, n. 1, p. 9–11, 2014.

FARIA, C. C.; SANTOS, M. C. M.; LUZ, N. C.; PEREIRA, L. F.; LIMA, R. S.; HADDAS, J. G. V. Como o enfermeiro líder se comunica no hospital: uma análise das práticas discursiva. **Rev Fund Care Online**, v. 9, n. 1, p. 152-158, 2017.

LOPES, O. C. A.; HENRIQUES, S. H.; SOARES, M. I.; CELESTINO, L. C.; LEAL, L. A. Competências dos enfermeiros na estratégia Saúde da Família. **Esc. Anna Nery Rev. Enferm**., v. 24, n. 2, p. 1-8, 2020.

OLIVEIRA, L. S.; COSTA, F. B. N. A.; HERMIDA, P. M. V.; ANDRADE, S. R.; DEBETIO, J. O.; LIMA, L. M. N. Práticas de enfermeiros de um hospital universitário na continuidade do cuidado para a atenção primária. **Esc. Anna Nery Rev. Enferm**., v. 25, n. 5, p. 1-7, 2021.

SILVA, G. T. R.; VARANDA, P. A. G.; SANTOS, N. V. C.; SILVA, N. S. B.; SALLES, R. S.; AMESTOY, S. C.; TEIXEIRA, G. A. S.; QUEIRÓS, P. J. P. Gestão e liderança na percepção de enfermeiros: um caminhar à luz da burocracia profissional. **Esc. Anna Nery Rev. Enferm**, v. 26, p. 1-9, 2022.

# VASCONCELOS, R. M. A.; CALDANA, G.; LIMA, E. C.; SILVA, L. D. M.; BERNARDES, A.; GARBRIEL, C. S. Comunicação no relacionamento entre líderes e liderados no contexto da enfermagem. Rev.Enferm. UFPE on line, v. 11, n. 11, p. 4767-77, 2017.

# 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.