

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: COM ÊNFASE NA EQUIPE DE SAÚDE

Leticia Aparecida Conceição¹, Lincoln Nogueira Marcellos³, Chennyfer Dobbins Abi Rached³

1 Enfermeira. Universidade Nove de Julho – UNINOVE. São Paulo – Brasil – Email: São Paulo - Brasil – email: leticiaparecida@uninove.br

2 Doutor em Ciências Sociais pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. Universidade Nove de Julho – UNINOVE. São Paulo – Brasil email: jc.isprm@gmail.com

3 Doutora em Saúde Coletiva; Mestre em Economia da Saúde pela Universidade Federal de São Paulo (UNIFESP); Docente do Programa de Mestrado Profissional em Gestão em Sistemas de Saúde – Universidade Nove de Julho – UNINOVE. São Paulo – Brasil email: chennyferr@yahoo.com.br
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4499-3716>

Resumo

O importante no desenvolvimento da comunicação é a assistência ao paciente de forma que este consiga ter confiança nos profissionais e lhe permita tranquilidade no atendimento ao seu problema, pois este “elo” se fundamenta no processo do comportamento na realização do tratamento, da assistência e da humanização com relação à atenção à saúde. O objetivo deste estudo foi identificar as diversas formas de comunicação em saúde, sua importância e seus desafios na perspectiva do trabalho da equipe de saúde para a qualidade dos cuidados. Na análise do foi observado que a comunicação organizacional eficaz permite a melhora dos cuidados, bem como do clima organizacional, favorecendo o trabalho em equipe. A adoção de estratégias para melhoria da comunicação da equipe é um desafio que requer mudança na cultura nas organizações de saúde.

Descritores: Comunicação Organizacional; Comunicação; Equipe de assistência ao paciente.

Abstract

The development of communication is patient care so that the patient can have confidence in the professionals and allow him tranquility in attending to his problem, because this "link" is based on the behavioral process in the accomplishment of treatment, care and humanization in relation to health care. The objective of this study was to identify the forms of communication in health, its importance and its challenges in the perspective of health team work for the quality of care. The analysis was done in an organized way, allowing the maintenance of the care, as well as the organizational climate, favoring teamwork. The application of actions to improve team communication is a challenge that presents itself in the culture in health organizations.

Key words: Organizational Communication; Communication; Patient care team.

Introdução

A palavra comunicação deriva do latim *comunicare*, que significa participar, fazer, saber, tornar comum. Por meio da comunicação as pessoas compartilham diferentes informações, tornando o ato de comunicar essencial para a vida em sociedade.

A comunicação, em primeiro lugar, tem que ser entendida como parte inerente à natureza das organizações. Essas são formadas por pessoas que se comunicam entre si e que, por meio de processos interativos, viabilizam o sistema funcional para sobrevivência e consecução dos objetivos organizacionais num contexto de diversidades e de transações complexas. Portanto, sem comunicação as

organizações não existiriam. A organização é um fenômeno comunicacional contínuo (MALUCELLI, 2010).

É por meio da comunicação que é possível a troca de informações de uma pessoa a outra, permitindo que elas compartilhem ideias, conhecimentos, sentimentos, fatos e mensagens (REGO, 2002).

O grande desafio com que se depara o campo da comunicação na organização, nesse momento, é reconhecer as transformações ocorridas na sociedade contemporânea: a nova economia, as tecnologias de informação e comunicação e suas materializações no ciclo produtivo, gerando uma nova qualidade de trabalho. Todos esses aspectos levam a organização a adotar uma metodologia de gestão embasada em parâmetros administrativos e produtivos mais abertos, que geram novas possibilidades de relacionamento e novas formas de relacionar-se com o mundo da produção e o mundo social (REGO, 2002).

Mesmo com as diversas formas de comunicação evoluindo com o decorrer dos tempos, o homem ainda encontra dificuldades durante a comunicação, e isso acontece nos diversos relacionamentos, seja ela no relacionamento pessoal ou profissional, as falhas na comunicação, no entanto tem um papel muito importante na área da saúde, pois essas falhas podem influenciar diretamente no atendimento e assistência prestada ao paciente, e acarretando erros irreversíveis.

Portanto, o objetivo deste trabalho foi identificar por meio de literatura disponível, as diversas formas de comunicação, sua importância e seus desafios ao decorrer dos tempos. Como está sendo utilizada as diversas formas de comunicação na área da saúde e sua perspectiva.

Metodologia

Trata-se de uma pesquisa de revisão literatura, que foram utilizadas as palavras chave: Comunicação Organizacional; Comunicação e Equipe de assistência ao paciente, aplicados a bases de dados em saúde: SCIELO disposta na Biblioteca Virtual em Saúde da Biblioteca Latino Americana da Universidade Federal de São Paulo (BIREME). Essa revisão baseou-se na identificação do tema e objetivo à fim de entender como as diversas organizações estão se comportando perante as falhas de comunicação nos seus ambientes, e quais são as iniciativas e tomadas de decisões implementadas para solucionar ou melhorar a comunicação. Os critérios de inclusão no estudo foram todos os artigos e outras publicações encontrados nas bases de dados descritos publicados entre os anos de 2010 a 2018, em língua portuguesa e inglesa, gerados pelos descritores e que contemplarem a temática de estudo.

Desenvolvimento

Estudos de Bertachini (2012) apontam que a equipe de enfermagem deve ter uma boa comunicação para o trabalho, entendendo o planejamento diário para realização das suas tarefas cotidianas o que facilita tanto a assistência como a humanização na atenção à saúde.

Historicamente, a comunicação é uma das ações que permitem ao ser humano conviver na sociedade, ampliar seus conhecimentos, linguagem, escrita permitindo assim um desenvolvimento assíduo quanto à relação pessoal e interpessoal no ambiente de trabalho.

Existem diversas ferramentas e aplicativos que possibilitam e facilitam a comunicação diária em saúde, entretanto, os profissionais de saúde enfrentam um grande desafio ainda existem falhas de comunicação que atrapalham o desenvolvimento da organização, na harmonia entre uma equipe/setor, na divulgação de uma marca. A comunicação é tudo, e desde os primórdios enfrentamos e procuramos entender as diversas formas dela. Comunicação verbal: é todo tipo de passagem ou troca de informações por meio de linguagem escrita ou falada. Usamos diferentes tipos de comunicação não verbal que abrange e interfere na resposta do interlocutor muito mais do que a comunicação verbal (BERTACHINI, 2012):

Paralinguagem

São os sons que não integram o vocabulário da língua utilizada. A maneira de falar, a entonação de voz utilizada durante a comunicação e eventuais pausas nas falas são as formas mais comuns de paralinguagem (SHERMERHORN, 1999).

Proxêmica

Está ligada ao uso que o homem faz do espaço a seu redor para se comunicar. Trata de aspectos como a proximidade relativa aos interlocutores e suas implicações, da influência do ambiente em que ocorre a comunicação e de outros aspectos ligados ao espaço físico. Importante dizer que para cada grupo cultural, existe um padrão de espaço diferente (SHERMERHORN, 1999).

Cinésica

Trata-se dos movimentos que realizamos com todas as partes de nosso corpo, também chamada de linguagem corporal. Expressões faciais, postura corporal e gestos fazem parte da comunicação cinésica. Quaisquer outros gestos que acompanhem os atos linguísticos se enquadram nesta categoria (NASSAR, 2006).

No processo de comunicação devemos estar atentos a todos os elementos que possam vir a impedir que está ocorra efetivamente, a estes aspectos denominamos de barreiras da comunicação. Para Shermerhorn (1999), estas barreiras podem ser: falta da capacidade de concentração, a pressuposição de entendimento, ausência de significação comum, influência de mecanismo inconsciente limitação do emissor/receptor, falta da habilidade para ouvir, sentir e compreender a mensagem do outro.

Segundo estudos de Petry, Chesani e Lopes (2017, p.78):

Para que a comunicação seja eficaz, é necessário estar claro os objetivos éticos, a capacidade de expressão, o domínio psicológico e a capacidade de compreender o meio ambiente. As faltas de um planejamento estratégico da comunicação organizacional além de gerar problemas de relacionamento de ordem pessoal e profissional dão origem a alguns problemas como: inexistência de um diagnóstico atualizado referente à comunicação organizacional e o público de interesse; informações desconstruídas; utilização de meios e linguagens não acessíveis; uso de codificações frágeis acarretando leituras incorretas; a falta de uma referência para a comunicação oficial; mensagens muito complexas; dificuldade e falta de mecanismos para avaliar o processo de comunicação e retroalimentá-lo. Planejar a comunicação organizacional é considerar os fluxos pelos quais as mensagens são transmitidas, através de políticas de comunicação bem definidas. Uma comunicação planejada, democrática, com canais coerentes, diminui os riscos de ruídos de comunicação e aumenta as chances de que a informação seja recebida corretamente.

Ou seja, a importância da comunicação no meio hospitalar tende a centralizar o trabalho em todos seus aspectos, e permite a enfermagem buscar nas suas capacidades e atuações melhorar todo o cenário desde que as equipes consigam desempenhar melhor suas ações e comportamento diante da vulnerabilidade do paciente por meio do diálogo comunicativo seja verbal ou não verbal.

Como salienta e discorrem:

A humanização pode ocorrer em diferentes áreas, com o objetivo de criar melhores condições para os trabalhadores e usuários desses serviços. A Política Nacional de Humanização (PNH) possui cinco diretrizes que reorganizam o processo de trabalho, orientando as ações das equipes que produzem saúde, possibilitando novas maneiras de gerir e cuidar. Essas diretrizes não são consideradas como fim, mas como forma de construção de novas relações, mais consistentes para a produção de saúde. Dentre as diretrizes estão: Acolhimento, Gestão Democrática, Clínica Ampliada, Valorização do Trabalho, Garantias dos Direitos dos Usuários. O Acolhimento é o que inicia e sustenta o processo de cuidar; a Gestão Democrática inclui os sujeitos na gestão e na clínica; a Clínica Ampliada entra na perspectiva de práticas complementares, das dimensões sociais e subjetivas e não somente do corpo; a Valorização do Trabalho inclui condições mais dignas ao trabalhador, ambientes adequados de trabalho, remuneração compatível com sua função, e por fim, a garantia dos Direitos dos Usuários à informação, a inclusão, a uma equipe de profissionais da saúde e a produção de saúde corresponsabilizada entre o sujeito, trabalhadores e equipe (PETRY, CHESANI, LOPES, 2017, p.78).

A comunicação na área da saúde

Os profissionais da área de saúde que são realmente preocupados com o ser humano procuram desenvolver meios, instrumentos, técnicas, habilidades, capacidade e competência para oferecer ao mesmo a oportunidade de uma existência mais digna, mais compreensiva e menos solitária.

A comunicação terapêutica é a habilidade de um profissional e permite uma interação entre enfermeira e paciente, e proporciona a oportunidade de se conseguir um relacionamento humano que atinja os objetivos da assistência. O uso da comunicação terapêutica pelo enfermeiro aumenta a aceitação e a compreensão do paciente quanto à realização dos procedimentos (SHERMERHORN, 1999).

Esse tipo de comunicação, começa no início da admissão do paciente, a partir da anamnese e exame físico, aonde ocorre o primeiro contato.

Assim, desenvolver as habilidades de comunicação é de fundamental importância para os profissionais da área de saúde, em especial os enfermeiros, que devem conhecer o significado das mensagens enviadas pelo paciente para então elaborar um plano assistencial adequado para atender as necessidades do mesmo.

Os profissionais de saúde não devem esquecer que suas mensagens não são interpretadas apenas pelo que fala, mas também pela forma como se comportam. Dessa forma podemos tornar nossa comunicação mais efetiva ao tomar consciência da importância da linguagem corporal, principalmente no que diz respeito à proximidade, postura, toque e o contato visual (SROUR, 1988).

A partir da afirmação de Srou (1988) entendemos a importância de compreender as várias formas de comunicação, pois passamos por diversos momentos em que a comunicação não verbal de um profissional despreparado transmite insegurança para o paciente.

A comunicação como processo colabora na qualidade das relações de trabalho seja com a equipe de saúde, seja no registro das atividades de enfermagem, na assistência ao paciente, família e comunidade, além de evitar que barreiras de comunicação comprometam a eficiência do processo de cuidar do próprio exercício de enfermagem (GANDARA, MONIZ, UNGAR, 2009).

A liderança exercida no cotidiano pelo enfermeiro é fundamental sendo que, todo o processo de liderar irá ser influenciado pela comunicação.

Na equipe de saúde, a falha na comunicação tem fatores que implicam no desenvolvimento geral do serviço prestado, o líder tem um grande desafio de comunicação com sua equipe, ele tem que usar a comunicação de forma efetiva, clara e objetiva para atender a todos, pois a falha na comunicação pode acarretar problemas irreversíveis já que o serviço prestado refere se a vida de um indivíduo.

Os problemas de comunicação que podem gerar atos inseguros pertencem a três categorias: falhas no sistema em que o canal de comunicação não existe, não está funcionando ou não é regularmente utilizado, fracasso na emissão das mensagens, quando o canal de comunicação existe, a mensagem foi enviada de maneira correta, mas o receptor interpretou de forma equivocada ou com atraso.

Segundo Gordon, Melvin, Graham (2011) existem fatores que interferem na percepção do verbal e do não-verbal, tais como, a) nossas expectativas e emoções: quando alegres, interessados, ficamos mais susceptíveis a leitura do não-verbal. Tristeza, contrariedade, raiva, dificultam essa tarefa; b) Estereótipo e experiências anteriores diminuem a visão do contexto do indivíduo e acionam os nossos mecanismos de proteção; c) A dificuldade de reconhecer os sinais que expressam o não-verbal; d) O pouco conhecimento do indivíduo que está emitindo seu significado; e) Pouco tempo utilizado para o reconhecimento do estímulo que acaba por empobrecer nossa percepção; f) Limitações físicas relacionadas aos órgãos dos sentidos e alterações metabólicas como dor, cansaço, que limitam a identificação do não-verbal; g) Os ruídos funcionam como interferência quando se tenta estabelecer uma interação; e h) A não motivação nos impede de desenvolvermos habilidades para lidarmos com o não-verbal.

Em outras palavras, Bertachini (2012) salienta com objetividade que sem comunicação o trabalho se torna complexo, no entanto, é preciso que as equipes tenham formas mais práticas para chegar ao

planejamento de forma clara e adequada nos quais o desempenho dos profissionais da enfermagem são sempre organizados, planejados dentro do hospital.

É como esclarece Bertachini (2012, p.507):

É natural e intrínseco da natureza humana o ato de se comunicar. A linguagem constrói códigos e possibilidades de compartilhamento de ideias, pensamentos e emoções entre os indivíduos e suas formatações cognitivas, culturais, psíquicas e afetivas. O que parece ser tão natural, na verdade envolve um refinado e complexo processo de vivências e aprendizagens, que na área da saúde assume proporções imprescindíveis na relação entre profissional da saúde e paciente, por definir em grande parte o cuidado humanizado. Dessa forma, a comunicação não pode ser uma barreira, ao contrário, ela deve abrir caminhos para o adequado acolhimento na atenção primária com base na escuta atenta e no vínculo empático entre o paciente e a equipe de saúde. A comunicação com proposta terapêutica realinha o encontro do profissional de saúde com o usuário para seu eixo mais crucial: uma relação interpessoal quando um e outro se encontram e se tratam como pessoas dignas, em uma relação de ajuda.

A importância da humanização com a comunicação são dois instrumentos que permitem a organização e manuseio das equipes no tratamento dos pacientes, pois a humanização é parte importante do processo de assistência da enfermagem no ambiente.

Treinamento com ênfase na comunicação

Perante os diversos problemas de comunicação, é inerente a inserção de treinamentos que aprimore os conhecimentos habilidades e atitudes dos indivíduos.

Treinamento é um processo de assimilação cultural a curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho (GANDARA, MONIZ, UNGAR, 2009).

O treinamento produz um estado de mudança no conjunto de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA) de cada trabalhador, uma vez que implementa ou modifica a bagagem particular de cada um. Todos nós somos possuidores de uma bagagem de conhecimentos, habilidades e atitudes referentes à trajetória particular de cada um. Essa 'bagagem' constitui o 'CHA individual' que deve estar em uníssono com a posição ocupada numa estrutura organizacional e com as responsabilidades devidas. Eventuais diferenças ou carências de CHA em relação às exigências do cargo ocupado podem ser corrigidas por meio de treinamento.

Para elaborar um treinamento adequado deve ser realizado um bom planejamento com o levantamento das necessidades de cada indivíduo, levantar os objetivos específicos e genéricos, implementar uma programação de módulos, e avaliação de desempenho (HANSEN, GREENWALD, BUDNITZ, 2013)

Primeira etapa: diagnóstico do treinamento

O diagnóstico da situação representa o levantamento e a análise que dão subsídio ao plano de treinamento. O levantamento das necessidades responde basicamente a duas questões iniciais (PETRY, CHESANI, LOPES, 2017):

1. Quem deve ser treinado?

R: Toda a equipe multiprofissional.

2. O que deve ser aprendido?

R: Como melhorar e solucionar as falhas de comunicação.

Segunda etapa: planejamento e programação

Essa área da administração do Treinamento e Desenvolvimento é de suma importância pelo papel integrador que lhe cabe. É o elo de ligação entre as políticas, diretrizes e ações formais e informais que regem as relações organizacionais enquanto indicadores da cultura empresarial e seus agentes multiplicadores os indivíduos que compõem essa 'sociedade'.

Cabe ao planejamento, em segundo plano, organizar as prioridades entre o necessário e o possível, enfocando os recursos disponíveis e as necessidades gerais (PETRY, CHESANI, LOPES, 2017).

Terceira etapa: execução do treinamento

A execução é a aplicação prática daquilo que foi planejado e programado para suprir as necessidades de aprendizagem detectadas na organização. É a “linha de produção” do Treinamento e Desenvolvimento.⁷

A área de Treinamento e Desenvolvimento deve ter, a princípio, duas grandes preocupações com a execução dos módulos de treinamento (PETRY, CHESANI, LOPES, 2017):

- A qualidade da aplicação dos módulos.
- A eficiência dos resultados.

Quarta etapa: avaliação do treinamento

Essa é a última etapa do processo de treinamento. Tem por finalidade aferir os resultados conseguidos comparativamente àquilo que foi planejado e esperado pela organização (PETRY, CHESANI, LOPES, 2017).

Para que essa etapa consiga cumprir a sua finalidade, todo módulo de treinamento deve ser previamente planejado e programado para que, ao seu término, haja a possibilidade de mensurar os resultados conseguidos. Sem essa condição, cria-se uma dificuldade muito grande que compromete a possibilidade da efetividade do trabalho realizado. Por essa razão e por existir, de fato, em alguns casos, essa dificuldade afirma-se que é um dos grandes problemas enfrentados pela área de Treinamento e Desenvolvimento (PETRY, CHESANI, LOPES, 2017).

Conclusão

A presente pesquisa ratifica a importância da comunicação e os desafios dentro das diversas organizações, como as dificuldades que os profissionais enfrentam para manter uma comunicação efetiva, o que implica a inserção de treinamentos, entre outras ferramentas para melhoria e desenvolvimento da equipe. Muitos gestores têm se apoiado em técnicas de treinamento em equipe, alguns treinamentos são realizados através de simulação realística, no qual os colaboradores vivenciam situações rotineiras do seu ambiente de trabalho, visualizando de maneira holística toda a operação, isto permite compreender todos os aspectos e identificar os pontos de falha no processo de comunicação.

Este processo é gradual e depende, além dos treinamentos, da prática diária do que foi ensinado e de uma liderança engajada que transmite confiança acima de tudo.

Referência Bibliográfica

NASSAR, Maria Rosana Ferrari. O Papel da Comunicação nas Organizações de Saúde: oportunidades e desafios. Artigo apresentado no XXIX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – UnB – 6 a 9 de setembro de 2006 - Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação

PETRY, Katyanna; CHESANI, Fabiola Hermes; LOPES, Stella Maris Brum. **Comunicação como ferramenta de humanização hospitalar**. *Sau. & Transf. Soc.*, ISSN 2178-7085, Florianópolis, v.8, n.2, mai-ago, p.077-085, 2017. Disponível em: <<http://incubadora.periodicos.ufsc.br/index.php/saudeettransformacao/article/viewFile/4195/4987>>. Acesso em: 09 Mar.2019.

MALUCELLI, A. et. al. **Sistema de informação para apoio à sistematização da assistência de enfermagem**. Curitiba: PUC Paraná, 2010.

REGO, Gaudêncio Torquato do. **Tratado de Comunicação Organizacional e Política**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

SHERMERHORN, Jr., John R. et al. **Fundamentos de comportamento organizacional**. Porto Alegre. Bookman, 1999.

SROUR. Robert Henry. Poder, Cultura e Ética nas Organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
TEIXEIRA, José Manuel. In: O hospital e a visão administrativa contemporânea.

GANDARA E, MONIZ T, UNGAR J, et al. Communication and information deficits in patients discharged to rehabilitation facilities: an evaluation of five acute care hospitals. J Hosp Med. 2009 Oct;4(8):E28-33.

GORDON MB, MELVIN P, GRAHAM D, et al. Unit-based care teams and the frequency and quality of physician–nurse communications. Arch Pediatr Adolesc Med. 2011;165:424-8.

HANSEN LO, GREENWALD JL, BUDNITZ T, et al, Project BOOST: Effectiveness of a multihospital effort to reduce rehospitalization. J Hosp Med. 2013 Aug;8(8):421-7.

BERTACHINI, Luciana. A comunicação terapêutica como fator de humanização da Atenção Primária. O Mundo da Saúde, São Paulo - 2012; 36(3):507-520. Disponível em:<http://www.saocamilo-sp.br/pdf/mundo_saude/95/14.pdf>. Acesso em: 08 Jan.2019.