



## ARTIGO REVISÃO DA LITERATURA

### A COMUNICAÇÃO NO RELACIONAMENTO ENTRE LÍDERES E LIDERADOS NO CONTEXTO DA ENFERMAGEM

#### COMMUNICATION IN THE RELATIONSHIP BETWEEN LEADERS AND LEAD IN THE CONTEXT OF NURSING

#### LA COMUNICACIÓN EN LA RELACIÓN ENTRE LÍDERES Y LIDERADOS EN EL CONTEXTO DE LA ENFERMERÍA

Rosane Maria Andrade Vasconcelos<sup>1</sup>, Graziela Caldana<sup>2</sup>, Elaine Cantarella Lima<sup>3</sup>, Ligia Duarte Marques da Silva<sup>4</sup>, Andrea Bernardes<sup>5</sup>, Carmen Silvia Gabriel<sup>6</sup>

#### RESUMO

**Objetivo:** analisar aspectos relevantes sobre a importância da comunicação no relacionamento entre líderes e liderados na equipe de Enfermagem. **Método:** revisão integrativa, sendo incluídos estudos indexados nas bases de dados LILACS, BDNF, MEDLINE e CINHALL, nas quais foram selecionados nove artigos publicados de 2003 a 2015. **Resultados:** foram agrupados em três categorias << Barreiras na comunicação e a liderança em Enfermagem >>; << Potencialidades da comunicação no ato de liderar e resultados para a organização >> e << Liderança participativa e comunicação dialógica >>. **Conclusão:** a comunicação se caracteriza como uma das principais estratégias de sucesso no relacionamento interpessoal na equipe de Enfermagem, sendo fundamental para o desenvolvimento do trabalho. A comunicação ineficiente entre a equipe pode acarretar prejuízos para a qualidade da assistência. A eficácia da comunicação entre os profissionais de saúde influencia vários aspectos como a liderança, a tomada de decisões e o planejamento da assistência de Enfermagem. **Descritores:** Enfermagem; Liderança; Comunicação; Relações Interpessoais.

#### ABSTRACT

**Objective:** to analyze relevant aspects about the importance of communication in the relationship between leaders and led, in the Nursing team. **Method:** integrative review, including studies indexed in the databases LILACS, BDNF, MEDLINE and CINHALL, in which nine articles were selected from 2003 to 2015. **Results:** were grouped into three categories << Communication barriers and Nursing Leadership >>; << Potential of communication in the act of leading and results for the organization >> and << Participatory leadership and dialogic communication >>. **Conclusion:** communication is characterized as one of the main strategies of success in the interpersonal relationship in the Nursing team, being fundamental for the development of the work. Inefficient communication between staff can lead to damage to quality of care. The effectiveness of communication among health professionals influences several aspects such as leadership, decision making and Nursing care planning. **Descriptors:** Nursing; Leadership; Communication; Interpersonal Relations.

#### RESUMEN

**Objetivo:** analizar aspectos relevantes sobre la importancia de la comunicación en la relación entre líderes y liderados en el equipo de Enfermería. **Método:** revisión integrativa, incluyendo estudios indizados en las bases de datos LILACS, BDNF, MEDLINE y CINHALL, en las que se seleccionaron nueve artículos publicados de 2003 a 2015. **Resultados:** fueron agrupados en tres categorías << Barreras en la comunicación y el liderazgo en Enfermería >>; << Potencialidades de la comunicación en el acto de liderazgo y resultados para la organización >> y << Liderazgo participativo y comunicación dialógica >>. **Conclusión:** la comunicación se caracteriza como una de las principales estrategias de éxito en la relación interpersonal en el equipo de Enfermería, siendo fundamental para el desarrollo del trabajo. La comunicación ineficiente entre el equipo puede acarrear pérdidas para la calidad de la asistencia. La eficacia de la comunicación entre los profesionales de la salud influye en varios aspectos como el liderazgo, la toma de decisiones y la planificación de la asistencia de Enfermería. **Descritores:** Enfermería; Liderazgo; Comunicación; Relaciones Interpersonales.

<sup>1</sup>Enfermeira, Doutoranda pelo Departamento de Enfermagem Geral e Especializada da Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo (EERP/USP), Ribeirão Preto, São Paulo, Brasil. E-mail: [rosane@unemat.br](mailto:rosane@unemat.br); <sup>2</sup>Enfermeira, Doutoranda pelo Departamento de Enfermagem Geral e Especializada da Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo (EERP/USP), Ribeirão Preto, São Paulo, Brasil. E-mail: [graziela.caldana@usp.br](mailto:graziela.caldana@usp.br); <sup>3</sup>Enfermeira, Mestre pelo Departamento de Enfermagem Geral e Especializada da Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo (EERP/USP), Ribeirão Preto, São Paulo, Brasil. E-mail: [elainecantarella@gmail.com](mailto:elainecantarella@gmail.com); <sup>4</sup>Enfermeira, Especialista, Hospital São Luiz de Cáceres, Cáceres, Mato Grosso, Brasil. E-mail: [lily.vc@gmail.com](mailto:lily.vc@gmail.com); <sup>5</sup>Enfermeira, Doutora em Enfermagem Fundamental, Professora Associada da Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo (EERP/USP), Ribeirão Preto, São Paulo, Brasil. E-mail: [andreab@eerp.usp.br](mailto:andreab@eerp.usp.br); <sup>6</sup>Enfermeira, Doutora em Enfermagem Fundamental, Professora Livre-Docente da Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo (EERP/USP), Ribeirão Preto, São Paulo, Brasil. E-mail: [cgabriel@eerp.usp.br](mailto:cgabriel@eerp.usp.br)

## INTRODUÇÃO

A comunicação entre os profissionais que compõem a equipe de saúde é um dos aspectos de grande importância para as organizações, especialmente para que o ser humano alcance a produtividade desejada, se destaque no âmbito profissional e desenvolva a competência relacional com a equipe de trabalho.

No contexto da Enfermagem, a comunicação é um elemento importante no processo de liderar do enfermeiro, uma vez que a forma como se transmite as mensagens vai interferir no resultado desejado.<sup>1</sup>

A Enfermagem utiliza, como instrumento do seu saber/fazer, a comunicação que ocorre durante as relações interpessoais no cuidado ao paciente. Essa habilidade em se comunicar interfere diretamente nas atividades da equipe de Enfermagem.<sup>2</sup>

Evidências acerca da importância do processo comunicativo, especialmente no atendimento aos pacientes, confirmam que a comunicação entre a equipe de Enfermagem constitui-se em uma área ampla para a pesquisa, necessitando ser mais bem explorada.<sup>3</sup>

A competência de liderar dos enfermeiros está diretamente relacionada à habilidade de se comunicar e tem sido exigida tanto na atenção básica, quanto na assistência hospitalar. Segundo a lei nº7498/86, que dispõe sobre a regulamentação do exercício da Enfermagem, cabe, privativamente, ao enfermeiro a direção do órgão de Enfermagem da instituição de saúde, chefia dos serviços de Enfermagem, assim como o planejamento, a organização, a coordenação, a execução e a avaliação da assistência.<sup>4</sup> Idealmente, quem executa atividades de gerência deve ter habilidades de liderança de modo que possa garantir que a condução da equipe se dê de forma agregadora e motivadora, aumentando a fidelização dos profissionais à instituição.

Por meio de bons líderes, haverá o desenvolvimento de profissionais mais envolvidos e comprometidos com a visão, missão e os objetivos da organização. Partindo dessa premissa, a liderança é uma competência indispensável para quem coordena uma equipe, pois o direcionamento dos objetivos e de seus resultados surge de quem lidera aqueles que executam as ações.<sup>5</sup>

Os estudos sobre a comunicação no exercício da liderança dos enfermeiros justificam-se pelo fato de que esses profissionais devem estar preparados para assumir posições de liderança, sempre visando

ao bem-estar da clientela, abrangendo a comunicação, o compromisso, a responsabilidade, a empatia, a habilidade para a tomada de decisões e o gerenciamento de forma efetiva e eficaz.<sup>6</sup>

Diante da relevância da temática do estudo, questiona-se: Quais são as potencialidades e fragilidades no que diz respeito ao processo de comunicação entre líderes e liderados? Qual a importância da comunicação nesse contexto?

## OBJETIVO

- Analisar os aspectos relevantes sobre a importância da comunicação no relacionamento entre líderes e liderados no contexto da Enfermagem.

## MÉTODO

Para atender aos objetivos deste estudo, foi realizada uma Revisão Integrativa da Literatura (RI) que se trata de método de pesquisa com a finalidade de reunir e sintetizar resultados de pesquisas sobre um delimitado tema ou questão, de maneira sistemática e ordenada, contribuindo para o aprofundamento no conhecimento do tema investigado.<sup>7</sup>

Para a realização deste estudo, seis etapas foram percorridas: Identificação do tema e estabelecimento do problema; Seleção da amostra; Categorização dos estudos; Análise dos resultados; Apresentação e discussão dos resultados; Apresentação da revisão.<sup>8</sup>

Os critérios de inclusão adotados foram: artigos primários; disponibilizados gratuitamente; que abordam a temática “comunicação no relacionamento entre a equipe de enfermagem”; indexados nas bases de dados da Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde (LILACS), BDNF, *Medical Literature Analysis and Retrieval Systems Online* (MEDLINE) e CINHALL; publicados no período 2003 a 2016; nas línguas portuguesa, inglesa e espanhola. Foram utilizados os descritores controlados: “Enfermagem”; “Liderança”; “Comunicação” e “Relações Interpessoais”.

Os critérios de exclusão foram: publicações em forma de teses, dissertações, monografias, livros, revisões e relatos de experiência.

Foi utilizado um formulário para a coleta de dados bibliográficos para a extração de informações acerca da identificação dos autores, base de dados onde o artigo foi encontrado, objetivo do estudo, metodologia, tipo de pesquisa, resultados e conclusões.<sup>8</sup>

Destaca-se que, na fase de seleção dos artigos, tanto de resumos, como dos artigos

selecionados na íntegra, a leitura foi realizada por três pesquisadores independentes e as possíveis divergências em relação à adequabilidade dos estudos para a pesquisa foram dirimidas com a arbitragem do pesquisador principal, para que se chegasse

até a amostra final de artigos selecionados para a revisão.

Na figura a seguir, é apresentada a seleção dos artigos que compuseram esta revisão integrativa.

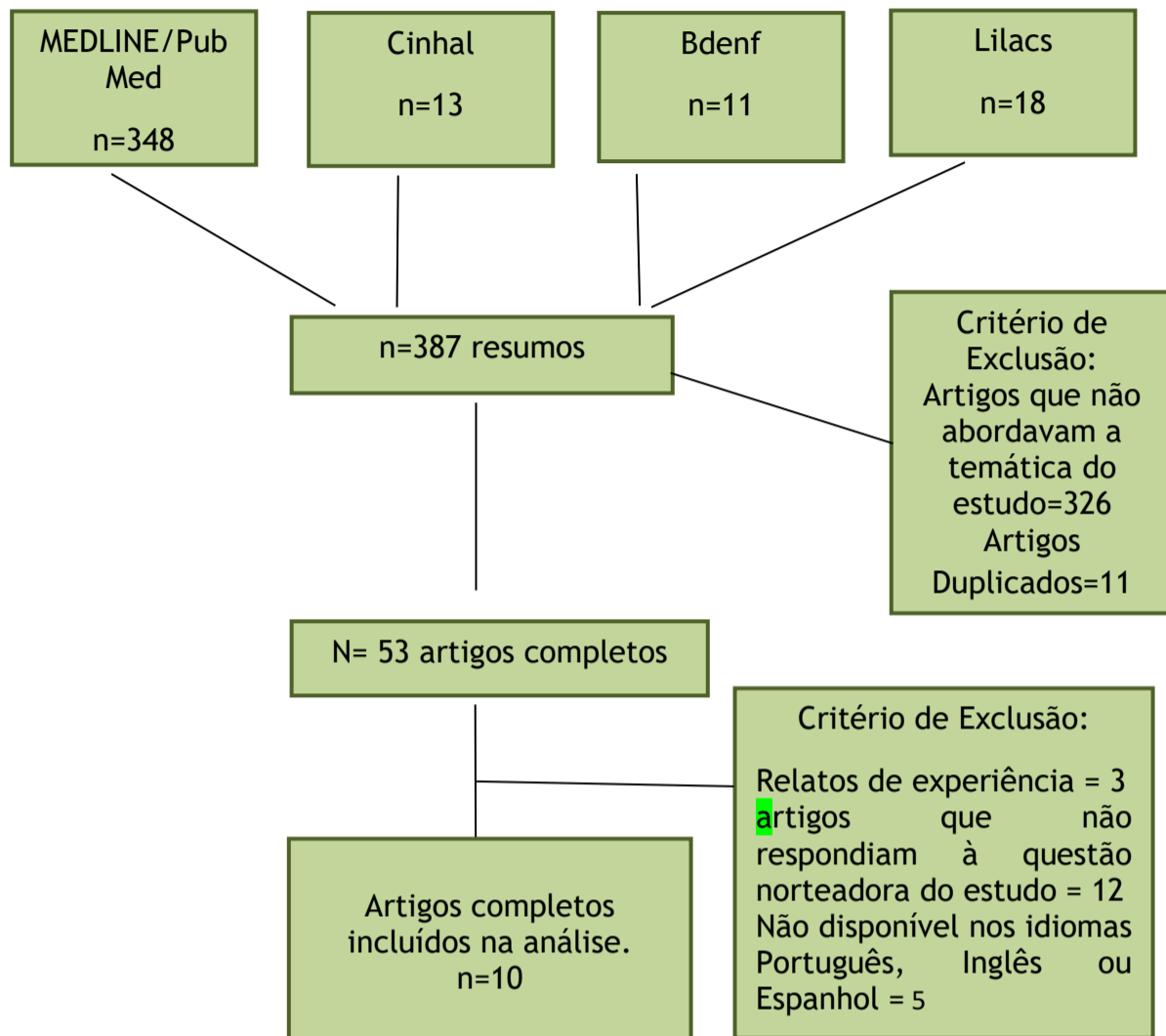


Figura 1. Fluxograma da estratégia de busca da revisão integrativa. Ribeirão Preto (SP), Brasil, 2017.

## RESULTADOS

Para a composição da amostra final, foram selecionados dez artigos. Os estudos foram publicados em oito periódicos diferentes, sendo 55,5% nacionais e 44,5%, internacionais. Em relação aos anos de publicação, houve maior frequência no ano de 2010, equivalendo

a 33,3% (n=03). Para a interpretação dos dados, as publicações foram agrupadas em três categorias: “*Barreiras da comunicação e a liderança em Enfermagem*”; “*Potencialidades da comunicação no ato de liderar e resultados para a organização*” e “*Liderança participativa e comunicação dialógica*”.

<b>Categoria</b>	<b>Publicação</b>	<b>Tipo de Estudo</b>	<b>Profissionais que compuseram a amostra</b>	<b>Nível de Evidência</b>	<b>Desfecho</b>
	Santos, KM AB.; Silva, MJP. Comunicação entre líderes e liderados: visão dos enfermeiros 2003. <sup>10</sup>	Estudo quantitativo descritivo.	Enfermeiros	6	Destacam problemas que estão causando impacto negativo na comunicação entre a equipe: problemas de comunicação com outras áreas do hospital; ausência de elogios do superior direto aos enfermeiros; ausência de críticas construtivas sobre o desempenho profissional; não acolhimento das opiniões dos enfermeiros; pessoas que não falam de forma honesta e aberta; e não reconhecimento do trabalho do enfermeiro.
<b>Barreiras na comunicação e a liderança em Enfermagem</b>	Cherry, B.; Ashcraft, A.; Owen, D. Perceptions of job satisfaction and the regulatory environment among nurse aides and charge nurses in long-term care 2007. <sup>12</sup>	Estudo Qualitativo descritivo.	Auxiliares de Enfermagem	6	Os participantes destacam falhas no processo de comunicação entre os líderes e os membros da equipe e cobram por uma postura mais respeitosa, tratamento igualitário e maior participação. Os autores apontam sugestões que podem ser eficazes para a melhora no processo de comunicação e citam os “10 passos para a criação de um ambiente positivo de trabalho” como um norteador.
	Reader, TW.; Flin, R.; Mearns, K.; Cuthbertson, BH. Interdisciplinary communication in the intensive care unit 2007. <sup>14</sup>	Estudo Qualitativo descritivo.	Enfermeiros de UTI e médicos.	6	Os membros das equipes de UTI têm percepções divergentes da comunicação entre eles. A facilidade de comunicação entre membros da equipe também está associada com o grau de entendimento dos objetivos da assistência ao paciente. É necessário criar uma atmosfera na qual os membros da equipe sintam que podem se comunicar abertamente sem medo de represálias ou embaraço

					um com o outro.
<b>Potencialidades da comunicação no ato de liderar e resultados para a organização.</b>	Nunes, NAH.; Siqueira, PBDC.; Andrade, TCCD.; Paula, MABD. Liderança em enfermagem sob a ótica de auxiliares e técnicos de enfermagem 2010. <sup>16</sup>	Estudo exploratório quali-quantitativo	Auxiliares e Técnicos de Enfermagem	6	A comunicação é considerada uma ferramenta eficaz no que tange o compartilhamento de ideias. Dentre outros aspectos, a comunicação eficaz é vista como uma característica essencial para um bom líder. Os autores também destacam a comunicabilidade, a capacidade de ouvir e falar, a praticidade na resolução de conflitos como uma habilidade que precisa ser trabalhada e estimulada junto aos enfermeiros e, principalmente, àqueles em formação.
	Brusamolín, L.; Montezeli, JH.; Peres, AM. A utilização das competências gerenciais por enfermeiros de um pronto atendimento hospitalar 2010. <sup>17</sup>	Estudo qualitativo descritivo.	Enfermeiros	6	A comunicação, considerada como uma competência gerencial do enfermeiro, propicia transferir e receber informações e conhecimentos. Favorece, também, a organização do serviço e o delineamento dos objetivos junto à equipe. O êxito do líder está relacionado com a sua habilidade de comunicar-se, sendo esta essencial para a prática profissional do enfermeiro.
	Vilela, PS.; Souza, AC. Liderança: um desafio para o enfermeiro recém-formado 2010. <sup>18</sup>	Estudo exploratório com abordagem quanti-qualitativo	Enfermeiros	6	A comunicação é um atributo considerado essencial para se exercer a liderança, porém, a dificuldade na comunicação se torna o principal desafio. Para que o enfermeiro lidere a equipe de Enfermagem de forma eficaz, a comunicação é imprescindível.
	Linton J.; Farrel, MJ. Nurses' perceptions of leadership in an adult intensive care unit: A phenomenology study	Pesquisa qualitativa, utilizando-se a fenomenologia.	Enfermeiros	6	É por meio da comunicação que a liderança é transmitida à equipe, sendo definida como a troca de informação e opiniões. O diálogo é importante para o líder assegurar que

	2008. <sup>19</sup>					
<b>Liderança participativa e comunicação dialógica.</b>	Hartung SQ, Miller M. Communication and the healthy work environment: nurse managers' perceptions 2013. <sup>20</sup>	Estudo qualitativo-descriptivo.	Gerentes de Enfermagem	6	<p>todos os lados foram ouvidos antes da tomada de decisão. É por meio da comunicação eficaz, entre líderes e liderados, que estes se sentem valorizados.</p> <p>A comunicação era a parte mais importante do trabalho dos gerentes. Adotavam, como estratégia para uma boa comunicação, a acessibilidade, a discussão e o debate entre a equipe da unidade, diálogo franco e autêntico. Procuravam escutar seus colaboradores, encorajando-os na resolução dos problemas, até mesmo utilizando outros métodos de disseminação de informações por meio de e-mails compartilhados com sua equipe.</p>	
	Montezeli, JH.; Peres, AM.; Bernardino, E. Competências gerenciais requeridas de enfermeiros em um pronto-socorro 2013. <sup>21</sup>	Estudo qualitativo descritivo exploratório.	Enfermeiros	6	<p>A liderança e a comunicação são habilidades de gestão importantes no trabalho em Enfermagem, porém, a comunicação é considerada como algo difícil se de realizar. O diálogo deve ser constantemente praticado e avaliado para identificar as lacunas e corrigi-las. O líder tem um papel importante no estabelecimento da comunicação eficaz.</p>	



## DISCUSSÃO

Nos artigos analisados, os autores foram unânimes em relatar sobre a importância e a necessidade da comunicação adequada, tanto na relação profissional x cliente, quanto na relação líder x liderados.

Na categoria de análise <<Barreiras da comunicação e a liderança em Enfermagem>>, destacaram-se três artigos que exploraram as percepções sobre a satisfação no trabalho e como os enfermeiros percebem o processo de comunicação. Além disso, analisaram a percepção da comunicação entre a equipe interdisciplinar e identificaram as dificuldades da comunicação relacionadas com a liderança em Enfermagem.

As relações nas organizações começam a se estabelecer por meio de um processo de interação entre os seus elementos que cria vínculos profissionais, a fim de agir coletivamente e alcançar um objetivo comum, por meio de palavras e atitudes coerentes. Dentre as competências necessárias para o exercício da Enfermagem, destacam-se: o gerenciamento, a liderança e a educação permanente.<sup>9</sup>

O líder deve ter algumas habilidades diferenciadas que refletem no seu sucesso perante a equipe. Dentre essas habilidades, destaca-se o ato de se comunicar com eficiência.<sup>10</sup> Contudo, estudos apontam falhas no processo de comunicação entre líderes e liderados, percebidas pelos enfermeiros que causam um impacto negativo para a equipe.

Comunicar-se, de forma adequada, torna-se importante para que a liderança seja efetiva e os objetivos da organização, concretizados. Nesse sentido, o empenho para que haja melhora na comunicação é extremamente importante para um bom relacionamento entre a equipe.<sup>11</sup>

Torna-se necessário adotar estratégias para a promoção da comunicação eficaz, pois a ineficácia na comunicação produz insatisfação no trabalho e faz com que o líder passe a maior parte do tempo resolvendo conflitos. A comunicação torna-se fundamental para o sucesso da liderança, já que permite ao enfermeiro a aproximação de sua equipe com o intuito de compartilhar ideias e visões.<sup>12</sup>

O modo como se dá a organização do trabalho, nas instituições de saúde, interfere na qualidade da comunicação entre os profissionais. No caso do Modelo Funcional, a comunicação segue a escala hierárquica, é diretiva e visa ao cumprimento de ordens e tarefas. Em contrapartida, há o Trabalho em Equipe, que visa à organização de um trabalho

conjunto entre os membros, objetivando a prestação de uma assistência qualificada ao paciente.<sup>13</sup>

A modalidade em equipe favorece a comunicação dialógica e eficaz por parte do líder, contribuindo para a melhoria da qualidade na assistência de Enfermagem.<sup>14</sup>

No desafio cotidiano do exercício da liderança, a comunicação aberta, direta e transparente entre a equipe surge como elemento indispensável à condução do trabalho, favorecendo a aproximação dos diversos campos de conhecimento na relação profissional. A habilidade de comunicação é fator de destaque na liderança, pois permite ao líder promover as mudanças desejadas no ambiente de trabalho. A maneira como o líder se comunica e a coerência entre o discurso e a prática são essenciais para se obter os resultados esperados.<sup>15</sup>

Estudos elencados nesta categoria destacam a importância da comunicação eficaz para o exercício da liderança, o que contribui para a melhoria no desempenho do grupo e, conseqüentemente, na assistência prestada ao paciente.

Os artigos agrupados na categoria <<Potencialidades da comunicação no ato de liderar e resultados para a organização>> destacam a comunicação como uma competência gerencial que está relacionada ao processo de organização do serviço de saúde.

A comunicação está associada à qualidade, à prestação de cuidados segura e a um sentimento comum de trabalho em equipe.<sup>16-17</sup> Estudo destaca que o uso da comunicação eficaz, como ferramenta gerencial, é necessário para compartilhar informações críticas, delinear os parâmetros da equipe (por exemplo, quem faz o quê) e estabelecer o clima de trabalho.<sup>18</sup> Para isso, o líder deve garantir que os membros da equipe participem do processo de tomada de decisão.

Em estudo qualitativo, realizado na Austrália, os pesquisadores identificaram que, nas equipes de Enfermagem, a comunicação clara e o respeito sobre as contribuições de cada um para a equipe foram fundamentais para a qualidade e a prestação de cuidados segura.<sup>18</sup>

Não há dúvidas que a comunicação é considerada um elemento essencial para a qualidade da assistência, porém, todos os estudos incluídos nessa categoria referem-se ao desafio sobre o uso dessa habilidade como uma ferramenta.<sup>13</sup> Tais estudos apontam a importância de ampliar a qualificação dos trabalhadores de saúde nas dimensões técnica

Vasconcelos RMA, Caldana G, Lima EC et al.

A comunicação no relacionamento entre líderes...

especializada, ético-política, comunicacional e de inter-relações pessoais para a participação como sujeitos integrais no mundo do trabalho.

A liderança torna-se essencial na vida profissional do enfermeiro, pois estar apto para se comunicar claramente com o grupo, possuir a capacidade de apontar soluções para os conflitos e ter a iniciativa na tomada de decisões são atributos que garantem um desempenho satisfatório na arte de cuidar.<sup>19</sup>

Cabe destacar que, além da comunicação eficaz, foram citados outros atributos que corroboram o desempenho adequado da liderança, como o conhecimento teórico e prático, a cooperação com a equipe de Enfermagem, a motivação e a dedicação com o trabalho. Os autores também destacam a comunicabilidade, a capacidade de ouvir e falar, a praticidade na resolução de conflitos como uma habilidade que precisa ser trabalhada e estimulada junto aos enfermeiros e, principalmente, junto àqueles em formação.

A categoria <<**Liderança participativa e comunicação dialógica**>> reuniu três artigos, que enfatizaram a importância do diálogo entre a equipe de saúde no exercício eficaz da liderança.

A profissão da Enfermagem precisa de líderes em todos os níveis, quer seja na assistência, ensino ou gestão. Em uma época em que há uma escassez de enfermeiros líderes, a comunicação exerce um fator importante, assim como as habilidades de uma liderança eficaz, cujo enfermeiro lidera pelo exemplo, ao apresentar facilidade de comunicação e de reconhecimento da sua equipe.<sup>16</sup>

Para ajudar no desenvolvimento de habilidades de liderança, os enfermeiros necessitam estar adequadamente preparados e educados para este papel.<sup>20</sup>

As escolas de graduação têm um importante papel na formação destes enfermeiros. Elas contribuem para que o estudante tenha oportunidades de aliar o desenvolvimento de competências gerenciais durante os momentos de estágios e de discussões com os professores, principalmente, ao propiciar a este estudante experiências de participação na prática gerencial, aliando teoria e prática.<sup>18</sup> No entanto, faz-se necessário aprimorar estas competências no desenvolvimento de sua vida profissional.

Embora as situações e ambientes na área da saúde sejam diferentes, as competências de liderança adquiridas ao longo dos anos são

necessárias. A falta de educação formal e a formação em liderança são uma preocupação dos gestores das organizações de saúde no século XXI e são questões que precisam ser complementadas por meio de cursos de formação, de aperfeiçoamento e de pós-graduação na área de liderança.<sup>18</sup>

A importância do aprendizado da liderança pauta-se no fortalecimento do grupo de trabalho de maneira a valorizar as competências individuais e diluir o poder na equipe para que cada membro possa reconhecer o propósito e o significado de seu trabalho.<sup>21</sup> Somente assim será possível corresponsabilizar todos os envolvidos a partir das decisões tomadas.

Estudos apontam para a necessidade de processos participativos para a resolução de problemas. Isso implica o desenvolvimento do trabalho em equipe, bem como o entrosamento com o grupo, necessário para o alcance de metas profissionais e organizacionais.<sup>22</sup>

Para tanto, é preciso considerar que uma única pessoa não detém todos os conhecimentos para a tomada de decisão. Esse processo deve ser compartilhado com a equipe, de forma mais exata, para juntar os conhecimentos de cada um dos integrantes da equipe multiprofissional neste processo de tomada de decisão.<sup>23</sup>

Nesse sentido, o processo participativo na resolução de problemas está relacionado à capacidade gerencial desse enfermeiro, que deve estar voltada para a articulação e a mobilização diante dos fatos apresentados para a tomada de decisão. Faz-se necessário que este enfermeiro seja proativo e tenha conhecimentos, habilidades e atitudes para toda e qualquer situação, previsível ou não, para avaliar, sistematizar e decidir as condutas mais adequadas, baseadas em evidências científicas.<sup>6,24</sup>

O líder precisa saber se comunicar em duas vias, o que implica saber ouvir as pessoas, facilitar o modo de transmissão de informação, entender os problemas e pontos de vista dos seus liderados, para poder aconselhar e orientá-los. Dessa forma, é necessário, também, compreender a manifestação de ideias de seus liderados, a transmissão de informações e conhecimentos e as experiências e expectativas de sua equipe.<sup>25</sup>

Nessa perspectiva, a comunicação entre estes profissionais é de suma importância para que ocorra uma troca recíproca e a interação entre o líder e o liderado. Este é o denominador comum do trabalho em equipe que deve ocorrer a partir da relação recíproca



Vasconcelos RMA, Caldana G, Lima EC et al.

A comunicação no relacionamento entre líderes...

entre trabalho e interação.<sup>26</sup> O trabalho em equipe é, sobretudo, um elemento que está inserido nas competências gerenciais que o enfermeiro deve desenvolver junto com sua equipe.

Caso esta troca não ocorra, o enfermeiro não consegue decidir praticamente nada no seu cotidiano, tendo em vista que, para viabilizar esta comunicação em equipe, há a necessidade da adoção de uma gestão participativa, que busca atualizar e transmitir conhecimentos, mobilizando a potencialidade e a criatividade dos trabalhadores, a fim de mudar a realidade existente, capaz de trazer, para o cotidiano de trabalho, um ambiente inovador e transformador.<sup>26</sup>

Atualmente, o modelo de relações interpessoais, que deve predominar no trabalho, é o democrático, na perspectiva de uma gestão contemporânea, na qual o líder precisa desenvolver habilidades de comunicação.<sup>6</sup>

Em suma, a comunicação é um ato intrínseco ao existir humano, sendo uma competência muito importante a ser desenvolvida pelo enfermeiro e sua equipe, facilitando a compreensão do outro, seu modo de pensar, sentir e agir. É por meio dela que se pode identificar e entender os problemas existentes, facilitando, assim, a interação pessoal e profissional nas organizações dos serviços de saúde.<sup>23</sup>

A liderança e a comunicação consistem em estratégias essenciais para a prática profissional do enfermeiro. É por meio da comunicação que ocorre o entendimento da mensagem que está sendo passada, favorecendo para que haja um bom relacionamento interpessoal entre as pessoas que estão se comunicando.<sup>18</sup>

## CONCLUSÃO

Este estudo possibilitou um aprofundamento acerca da comunicação enquanto competência gerencial do enfermeiro, além de mostrar que essa ferramenta é essencial para o desenvolvimento da liderança.

Reuniram-se dados acerca da comunicação no relacionamento interpessoal na Enfermagem. Além disso, destacou-se a importância da comunicação para o desempenho da liderança do enfermeiro, apresentando conclusões de autores que defendem a prática comunicacional como elemento chave para as ações de gerência desse profissional.

Entendem-se a liderança e a comunicação como estratégias que permitem, ao

enfermeiro, implementar as mudanças tão desejadas nessa nova perspectiva, utilizando essas ferramentas com a intenção de humanizar o cuidar.

Concluiu-se que a comunicação é considerada uma ferramenta eficaz, no que tange ao compartilhamento de ideias, considerada um atributo essencial para se exercer a liderança, sendo uma característica essencial para um bom líder.

É por meio da comunicação que a liderança é transmitida à equipe, por permitir que o enfermeiro tenha uma aproximação com os mesmos, permitindo a troca de informação e opiniões, com diálogo franco e autêntico entre sua equipe, com o intuito de compartilhar ideias e visões, contribuindo para a melhoria no desempenho do grupo e, por conseguinte, para a assistência prestada ao paciente.

Dentre as fragilidades, o estudo destacou os problemas no processo de comunicação. A maioria das instituições é muito contundente, mantém um modelo hierárquico de gestão cujo processo de comunicação é falho, ocorrendo sempre sob a forma de ordem e não de orientação e dificultando o trabalho da equipe.

Assim, torna-se necessária a criação de estratégias para a promoção da comunicação eficaz, elemento indispensável à condução do trabalho, por entender que a ineficácia na comunicação produz insatisfação no trabalho, fazendo com que o líder passe a maior parte do tempo resolvendo conflitos. Se empenhar para melhorar a comunicação é extremamente importante para um bom relacionamento entre a equipe, favorecendo a aproximação dos diversos campos de conhecimento na relação profissional.

## REFERÊNCIAS

1. Balsanelli AP, Cunha ICKO. Leadership in the nursing context. Rev Esc Enferm USP. 2006 Mar; 40(1):117-22. Doi: <http://dx.doi.org/10.1590/S0080-62342006000100017>
2. Lima Neto AV, Fernandes RL, Barbosa IML, Carvalho GRP, Nunes VMA. Interpersonal relations between staff of an emergency hospital: a qualitative study under the look of nurses. Enferm Ver [Internet]. 2015 Jan/Apr [cited 2016 Oct 20]; 18(1):75-87. Available from: <http://periodicos.pucminas.br/index.php/enfermagemrevista/article/view/9371/10328>
3. Campos LF, Melo MRAC. Os desafios da comunicação administrativa na enfermagem. In: 8 Simpósio Brasileiro Comunicação

Vasconcelos RMA, Caldana G, Lima EC et al.

A comunicação no relacionamento entre líderes...

Enfermagem, 2002. Anais do 8 Simpósio Brasileiro Comunicação Enfermagem [Internet]. Ribeirão Preto: EERP-USP; 2002 [cited 2016 Oct 12]. Available from: <http://www.proceedings.scielo.br/pdf/sibrac/en/n8v1/v1a056.pdf>

4. Lei nº 7.498 de 25 de junho de 1986. Dispõe sobre a regulamentação do exercício da enfermagem, e dá outras providências. Diário Oficial da União [Internet]. 1986 June 25 [cited 2016 Aug 18]. Available from: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L7498.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L7498.htm)

5. Costa LSO, Silva MMS, Espíndula BM. A focus on leadership and management nurse interaction in hemodialysis. Rev Eletrônica Enferm Centro Estud Enferm Nutr. 2010 Jan/July;1(1):1-16.

6. Fleury MTL, Fleury A. Desenvolver competências e gerir conhecimentos em diferentes arranjos empresariais: o caso da indústria brasileira de plástico. In: Fleury MTL, Oliveria Júnior MM, organizadores. Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas; 2001. p. 189-211.

7. Mendes KDS, Silveira RCCP, Galvão CM. Integrative literature review: a research method to incorporate evidence in health care and nursing. Texto contexto-enferm. 2008 Oct/Dec;17(4):758-64. Doi: <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-07072008000400018>

8. Ursi E, Galvão C. Prevenção de lesões de pele no perioperatório: revisão integrativa da literatura. Rev Latino-am Enfermagem. 2006;14(1):124-31. Doi: <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-11692006000100017>

9. Rothbarth S, Wolff LDG, Peres AM. Developing nursing managerial competencies from the perspective of Nursing Administration professors. Texto Contexto Enferm. 2009 Apr/June; 18(2): 321-29. Doi: <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-07072009000200016>

10. Santos KMAB, Silva MJP. Communication between leaders and subordinates: nurse's vision. Rev Esc Enferm USP. 2003; 37(2):97-108. Doi: <http://dx.doi.org/10.1590/S0080-62342003000200012>

11. Vilela OS, Souza AC. Leadership: a challenge for recently graduated nurses. Rev Enferm UERJ [Internet]. 2010 Oct/Dec [cited 2017 Jan 15]; 18(4):591-7. Available from: <http://www.facenf.uerj.br/v18n4/v18n4a15.pdf>

12. Cherry B, Ashcraft A, Owen D. Perceptions of job satisfaction and the regulatory environment among nurse aides and charge nurses in long-term care. Geriatr Nursing. 2007 May/June; 28(3):183-92. Doi: [10.1016/j.gerinurse.2007.01.015](http://dx.doi.org/10.1016/j.gerinurse.2007.01.015)

13. Santos MC, Bernardes A. Communication of the nursing team and its relationship with management in health institutions. Rev Gaúcha Enferm. 2010 June; 31(2): 359-66. Doi: <http://dx.doi.org/10.1590/S1983-14472010000200022>

14. Reader TW, Flin R, Mearns K, Cuthbertson BH. Interdisciplinary communication in the intensive care unit. Br J Anaesth Mar. 2007; 98(3): 347-52. Doi: [10.1093/bja/ael372](http://dx.doi.org/10.1093/bja/ael372)

15. Montezeli JH, Peres AM, Bernardino E. Nurse management skills required at an emergency care unit. J res fundam care online. 2013; 5(3):245-52. Doi: 10.9789/2175-5361.2013v5n3p245

16. Nunes NAH, Siqueira PBC, Andrade TCC, Paula MAB. The point of view of nursing auxiliaries and technicians about the leadership in nursing. J Nurs UFPE on line [Internet]. 2010 Apr/June [cited 2017 Jan 15]; 4(2):771-9. Available from: <http://www.revista.ufpe.br/revistaenfermagem/index.php/revista/article/view/964>

17. Brusamolín L, Montezeli JH, Peres AM. Use of the managerial abilities by nurses of a ready attendance hospital. J Nurs UFPE [Internet]. 2010 [cited 2017 Jan 18];4(2):808-14. Available from: <http://www.revista.ufpe.br/revistaenfermagem/index.php/revista/article/view/984>

18. Hartung SQ, Miller M. Communication and the healthy work environment: nurse managers' perceptions. J Nurs Adm. 2013 May; 43(5):266-73. Doi: [10.1097/NNA.0b013e31828eeb3c](http://dx.doi.org/10.1097/NNA.0b013e31828eeb3c)

19. Thofehrn MB. Vínculos profissionais: uma proposta para o trabalho em equipe na enfermagem [tese] [Internet]. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina; 2005 [cited 2016 Oct 21]. Available from: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/102868>

20. Costa LSO, Silva MMS, Espíndula BM. Enfoque sobre liderança na interação enfermeiro e gerência em hemodiálise. Revista Eletrônica de Enfermagem e Nutrição. 2010 Jan/July; 1(1):1-16.

21. Barbosa IA, Silva MJP. Humanization in nursing care: acting with respect in a school hospital. Rev Bras Enferm. 2007; 60(5):546-

51. Doi: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-71672007000500012>

22. Santos KMAB, Silva MJP. Communication between leaders and subordinates: nurse's vision. Rev Esc Enferm USP. 2003 June; 37 (2): 97-108.

23. Broca PV. O processo de comunicação na equipe de enfermagem [dissertation] [Internet]. Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro; 2010 [cited 2017 Jan 16]. Available from: [http://objdig.ufrj.br/51/dissert/EEAN\\_M\\_PriscillaValladaresBroca.pdf](http://objdig.ufrj.br/51/dissert/EEAN_M_PriscillaValladaresBroca.pdf)

24. Ragaz N, Berk A, Ford D, Morgan M. Strategies for family health team leadership: lessons learned by successful teams. Healthc. Q. 2010; 13(3): 39-43. Doi: .12927/hcq.2010.21814

25. Ministério da Educação (BR), Conselho Nacional de Educação. Resolução nº 3, de 07 de novembro de 2001. Diretrizes curriculares nacionais do curso de graduação em Enfermagem [Internet]. Brasília: Ministério da Educação; 2001 [cited 2016 Oct 15]. Available from <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/ES03.pdf>

26. Moura GMSS, Inchauspe JAF, Agnol CMD, Magalhães AMM, Hoffmeister LV. Expectativas da equipe de enfermagem em relação à liderança. Acta Paul Enferm. 2013; 26(2):198-204. Doi: <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-21002013000200015>

Submissão: 14/12/2016

Aceito: 22/09/2017

Publicado: 15/11/2017

#### Correspondência

Rosane Maria Andrade Vasconcelos

Rua Riachuelo, 495

Cavahada

CEP: 78200-000 – Cáceres (MT), Brasil