

## Revisão

# A comunicação na enfermagem como estratégia de liderança na assistência

Daniel Roberto Camargo\*, Luciana Luz\*\*, Rosângela Oliveira da Silva Aquino\*\*,  
Rosilania Maria Júnior Gomes\*\*, Zeffer Gueno de Oliveira\*\*\*

*\*Enfermeiro, Pós Graduando em Urgência e Emergência e Docência para Enfermeiros, ambas pela Universidade Nove de Julho (UNINOVE), \*\*Enfermeira, Pós Graduando em Urgência e Emergência pela Universidade Nove de Julho (UNINOVE), \*\*\*Enfermeiro, Especialista em Saúde do Trabalhador pela Universidade Católica de Goiás (UCG) e em Ortopedia e Traumatologia pelo Programa de Aprimoramento Profissional da Universidade de São Paulo (USP), Pós Graduando em Urgência e Emergência e Docência para Enfermeiros, ambas pela Universidade Nove de Julho (UNINOVE)*

---

Trabalho apresentado na Pós-Graduação em Enfermagem da Universidade Nove de Julho (UNINOVE), como requisito parcial da disciplina de Metodologia da Pesquisa Científica referente ao curso de especialização em Urgência e Emergência.

### Resumo

A enfermagem é uma profissão com diversas habilidades, uma delas é a comunicação como estratégia de liderança. O objetivo deste estudo foi descrever a importância da comunicação como uma ferramenta indispensável para a prática profissional em enfermagem. Por meio de uma investigação de revisão de literatura, o estudo caracterizou-se como qualitativo descritivo. Ao seu término conclui-se que é necessário o enfermeiro desenvolver a habilidade de comunicação interpessoal para atingir resultados positivos na qualidade da assistência prestada. Espera-se que a atuação do enfermeiro em seu ambiente de trabalho seja melhorada, assim como que este estudo sirva de referência na formação profissional.

**Palavras-chave:** comunicação, liderança, Enfermagem, assistência à saúde.

### Abstract

#### *Communication in nursing as strategy for care leadership*

The Nursing is a profession with many skills, and one of the leadership strategies includes communication. The aim of this study was to describe the importance of communication as an indispensable tool for professional practice in nursing. It is a literature review with qualitative descriptive approach. We concluded that nurses need to develop interpersonal communication

---

Artigo recebido em 12 de maio de 2011; aceito em 19 de setembro de 2011.

**Endereço para correspondência:** Zeffer Gueno de Oliveira, Rua Pires da Mota, 735/131  
Aclimação 01529-001 São Paulo SP Tel: (11) 3051-8511, E-mail: enfermeirozeffer@gmail.com

skills to achieve positive results in quality of care. It is also expected an improvement in nurses performance in their work environment, and that this study will serve as reference guide to professional training.

**Key-words:** communication, leadership, Nursing, delivery of health care.

## Resumen

### *Comunicación en enfermería como estrategia de liderazgo en la asistencia*

La enfermería es una profesión con diversas habilidades, una de ellas es la comunicación como una estrategia de liderazgo. El objetivo de este estudio fue describir la importancia de la comunicación como una herramienta indispensable para la práctica profesional en enfermería. Se trata de una revisión de literatura de enfoque cualitativo descriptivo. Al final del estudio se concluyó que las enfermeras necesitan desarrollar habilidades de comunicación interpersonal para lograr resultados positivos en la calidad de la atención dispensada. También se espera una mejora en la actuación del enfermero en su ambiente de trabajo.

**Palabras-clave:** comunicación, liderazgo, enfermería, prestación de atención de salud.

## Introdução

A comunicação como instrumento de aproximação entre as pessoas vem se construindo como objeto de conhecimento nos diversos campos do saber [1]. Nesse contexto, do ponto de vista da globalização, cada vez mais se exige profissionais qualificados e que saibam utilizar a comunicação como um recurso nas relações interpessoais, constantes no mercado de trabalho [2]. Para o exercício do profissional da enfermagem, essa tendência não é exceção, pois a comunicação é a essência da liderança na assistência.

Entretanto, em nosso meio a produção científica na área de comunicação em enfermagem como subsídio para uma adequada liderança, encontra-se ainda incipiente, não se observando o crescimento no decorrer dos anos [3]. Diante disso, ao considerar a comunicação uma estratégia de liderança profissional, questiona-se: Qual é a importância da comunicação na enfermagem para a formação de um profissional líder?

Diante desta problemática, é importante considerar que na enfermagem, profissão do cuidar, o relacionamento terapêutico depende de inúmeras atribuições ou habilidades, assim como a comunicação. Em outras palavras, é preciso desempenhar tal função e liderar conciliado às práticas da comunicação [4].

Entende-se que a liderança é uma das maneiras de se influenciar determinantemente sua equipe à recuperação do paciente, o qual se espera que reaja positivamente. Ao mesmo tempo em que releva outros fatores existentes, como os conhecimentos,

as crenças, os valores, as experiências e a cultura do cliente. Isso mostra que a confiança e a credibilidade do mesmo, demonstradas após a comunicação do profissional enfermeiro, tornam-se ferramentas usadas para a consecução de objetivos comuns frente às condutas ao paciente [5].

Segundo Galvão *apud* Corniani [6] “o enfermeiro através da liderança tenta conciliar os objetivos da instituição com os objetivos da equipe de enfermagem, buscando a melhoria da prática profissional e da assistência de enfermagem prestada”.

Dessa forma, objetiva-se descrever, com base na literatura, a importância da comunicação na liderança como estratégia da enfermagem brasileira no exercício profissional. Em outras palavras, que ao final deste, o leitor possa usufruir das reflexões sobre a temática, compreendendo que a comunicação para a liderança é um recurso fundamental à atuação do profissional enfermeiro.

## Revisão de literatura

Ao longo da história as instituições vêm sofrendo com as mudanças paradigmáticas, exigindo uma transformação em seu cenário social, político e econômico pós-moderno [7]. As organizações brasileiras, em especial os hospitais, têm exigido dos profissionais cada vez mais a habilidade de liderar. Pois, acredita-se que por meio de bons líderes haverá um maior comprometimento de todos com a visão, a missão, os objetivos e os valores institucionais. E esta tendência, também, está cada vez mais presente nos estabelecimentos assistenciais de saúde [8].

Para Fontes citado por Moraes [9], a enfermagem é a profissão com o maior número de funcionários entre os diversos setores de uma instituição hospitalar e cabe aos seus profissionais o papel de permanecer em contato direto e contínuo com o paciente, tendo como objetivo de trabalho o cuidar, por meio do estabelecimento de vínculo, da promoção do encontro, da construção de relações e do conhecimento do outro.

Freire [10] afirma que “o mundo social e humano, não existiria como tal, se não fosse um mundo de comunicabilidade, fora do qual é impossível dar-se o conhecimento humano. A intersubjectividade ou a intercomunicação é a característica primordial deste mundo cultural e histórico.”

Desse modo, os profissionais da enfermagem devem utilizar a comunicação como instrumento para o gerenciamento da assistência. Entende-se que a comunicação é como um “processo de troca e compreensão de mensagens enviadas e recebidas, a partir das quais as pessoas se percebem, partilham o significado de ideias, pensamentos e propósitos” [11]. Assim, comunicação é um processo que pode influenciar os resultados em termos de ganhos em saúde.

Santos [8] ainda destaca que “a comunicação é essencial para o exercício da influência, para a coordenação das atividades em grupo e para a efetivação do processo de liderança”. Para Tannenbaum *apud* Corniani [6], “liderança é o exercício da influência interpessoal numa situação via processo comunicativo para que seja atingida meta determinada”. Ou seja, é a capacidade de influenciar um grupo, a fim de buscar e alcançar objetivos.

Portanto, a comunicação para a liderança em enfermagem é fundamental. Como responsável pelo planejamento e implementação do cuidado ao paciente, o enfermeiro necessita exercer uma liderança, pela comunicação, que envolva todos os componentes de sua equipe. Com isso ele cria um ambiente de trabalho, no qual todos estão comprometidos com o exercício e objetivo profissional.

## Material e métodos

Trata-se de um estudo do tipo revisão bibliográfica sob uma análise predominantemente qualitativa descritiva. Para a realização da pesquisa foram

selecionados artigos científicos indexados no banco de dados da Bireme (Biblioteca Virtual da Saúde), em Ciências da Saúde em Geral, disponibilizados pelo Scielo (*Scientific Electronic Library Online*). Para esta busca foram utilizados os seguintes descritores: “Comunicação”; “Enfermagem”; e “Liderança”. Contudo, para especificar, ainda mais, foram acrescentados mais alguns critérios, tais como a inclusão de textos que estivessem apenas na língua portuguesa e que fossem publicados entre os anos de 2000 a 2010 (10 anos). Ao final, apenas, seis textos foram revelados. E para suas análises, os mesmos foram lidos, primeiramente de maneira exploratória e, em seguida, relidos de modo analítico. Por fim, a interpretação e a reflexão sobre as informações colhidas sobre o assunto foram comparadas. A seguir, serão apresentados, por meio de sessões no capítulo intitulado “resultados e discussão”. Acredita-se, que desta forma, as etapas seguidas ou os métodos usados para elaboração deste possam favorecer a compreensão do objeto de pesquisa pelo leitor.

## Resultados e discussão

### Caracterização da amostra

A Tabela I, a seguir, mostra a distribuição das publicações em cada um dos periódicos analisados. Observa-se que foram achados seis artigos referentes à comunicação em liderança na enfermagem entre os anos de 2000 a 2010.

**Tabela I** - Artigos publicados em periódicos nacionais de enfermagem, no período de 2000 a 2010, sobre comunicação em liderança.

Periódicos	Número de Artigos	Ano de Publicação
Revista Latino-Americana de Enfermagem	1	2000
Revista da Escola de Enfermagem – Universidade de São Paulo (USP)	2	2000 e 2006
Escola Anna Nery	1	2006
Ciência & Saúde Coletiva	1	2007
Acta Paulista de Enfermagem	1	2009

### Descrição e análise dos dados

A enfermagem é uma profissão com as mais diferentes responsabilidades no campo social e os

seus profissionais devem possuir qualidades para cumprir essa função. As principais habilidades ou competências que devem estar na construção do enfermeiro líder para estabelecer relacionamentos interpessoais são: conhecimento, responsabilidade, bom senso, autoconhecimento e comunicação [12].

Em relação aos textos, a maioria evidencia que na enfermagem a comunicação é um instrumento essencial, pois o papel do enfermeiro não se restringe apenas na execução de atividades técnicas ou de procedimentos práticos, mas em ações assistenciais, que implicam, entre outros aspectos, desenvolver a habilidade em comunicar-se. Para Ribeiro [13], “a liderança torna-se essencial para a profissão, pois ter aptidão para comunicar, solucionar conflitos e ter iniciativa são atributos que contribuem para o cuidar”.

Ao analisar a liderança exercida no cotidiano pelo enfermeiro, identificou-se alguns elementos de grande importância, os quais permeiam todo o processo de liderar, dentre eles, ressaltamos a comunicação. Entende-se, então, que a comunicação está no núcleo da liderança, uma vez que o enfermeiro líder tende a exercer certo grau de influência num relacionamento interpessoal visando mudanças significativas por meio da comunicação [1,14,15].

Como instrumento, a comunicação é uma das ferramentas que o enfermeiro utiliza para desenvolver e aperfeiçoar o saber-fazer profissional. É por meio da comunicação, verbal ou não-verbal, que o enfermeiro influencia suas ações para o alcance de objetivos comuns, ou seja, consiste num subsídio para a liderança [1]. Enfim, para expor suas ideias, opiniões, emoções e alcançar seus objetivos ele precisa interagir com o outro, e isso se faz por meio da comunicação.

A liderança torna-se essencial na vida profissional do enfermeiro, pois estar apto para se comunicar claramente com o grupo, ser capaz de apontar soluções para os conflitos e ter iniciativa na tomada de decisões são atributos que garantem um desempenho satisfatório na arte de cuidar [13].

Entretanto, cabe salientar que se os liderados não desempenham corretamente uma tarefa por falta de entendimento necessário, a responsabilidade é do líder que falhou em seu papel de disseminador ou comunicador. Quando o líder perceber que isso ocorreu, ele deve empregar o *ciclo da regressão*, ou seja, deve compartilhar com o liderado o problema e ajudá-lo na execução, pois isso facilita a comunicação e a tarefa, respectivamente [14]. Para

Amestoy [2], “o processo de trabalho da enfermagem realiza-se em torno do ser humano que necessita dos cuidados, para tanto se deve evitar qualquer tipo de negligência que possa causar danos à saúde humana”.

Segundo Balsanelli [15], admite-se que a escolha do modelo de liderança a ser adotado dependerá da equipe de trabalho que compõe o quadro de pessoal. O comportamento dos membros do grupo indicará as ações pertinentes; logo, a interação com os integrantes constitui-se de grande importância na administração de pessoas.

Para Maxwell citado por Amestoy [12], é de responsabilidade do líder, avaliar as pessoas com as quais trabalha ou cuida partindo de critérios e observações pessoais. Nunca se deixar influenciar pela subjetividade dos elementos. Sendo assim, não existe o melhor estilo de liderança, o melhor é que haja um balanceamento de cada modalidade tendo em vista as características do grupo [13].

Assim, a partir das premissas analisadas, foi possível identificar que a comunicação é uma habilidade imprescindível na formação do enfermeiro líder, uma vez que a comunicação faz parte do processo de construção de relações interpessoais [1]. Ou seja, é possível haver comunicação sem liderança, mas não liderança sem comunicação.

## Conclusão

O assunto pesquisado é amplo e complexo, mas de forma simples, compreende-se que a importância para o sucesso do enfermeiro líder em sua prática profissional fica nítida se considerarmos a comunicação como estratégia que possibilita um bom relacionamento interpessoal com a equipe de enfermagem e conseqüentemente, qualidade na assistência prestada aos pacientes.

Nessa temática, salienta-se que este profissional poderá ser um agente de mudanças no campo da enfermagem, a partir do momento que ele compreender e utilizar as diferentes habilidades e conhecimentos no seu dia-a-dia de trabalho. Assim, o texto destaca aqui a comunicação como recurso fundamental à relação interpessoal. Ao desenvolver a habilidade da comunicação haverá uma melhor compreensão da mensagem e interação da mesma no receptor. Por fim, colaborando para a coordenação das atividades em grupo e efetivação do processo de liderança.

Através deste estudo esperamos que o mesmo possa contribuir para uma melhor atuação do

enfermeiro em seu ambiente de trabalho, assim como uma referência útil na formação dos líderes do futuro.

## Referências

1. Spagnuolo RS, Pereira MLT. Práticas de saúde em Enfermagem e Comunicação: um estudo de revisão da literatura. *Ciênc Saúde Coletiva* 2007;12(6):1603-10.
2. Oriá MOB, Moraes LMP, Victor JF. A comunicação como instrumento do enfermeiro para o cuidado emocional do cliente hospitalizado. *Rev Eletrônica Enferm* 2004;6(02):292-7.
3. Trevizan MA, Mendes IAC, Fávero N, Galvão CM, Reis JN. O esperado e o praticado pelo enfermeiro em relação à liderança no ambiente hospitalar: visão do atendente de enfermagem. *Adm Saúde* 1993;(17)1:31-4.
4. Pontes AC, Leitão IMTA, Ramos IC. Comunicação terapêutica em Enfermagem: instrumento essencial do cuidado. *Rev Bras Enferm* 2008;61(3):312-8.
5. Hersey P, Blanchard KH. *Psicologia para administradores de empresas*. São Paulo: EPU/MEC; 1976.
6. 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.
7. Strapasson MR, Medeiros CRG. Liderança transformacional na enfermagem. *Rev Bras Enferm* 2009;62(2):228-33.
8. Santos KMAB, Silva MJP. Comunicação entre líderes e liderados: visão dos enfermeiros. *Rev Esc Enferm USP* 2003;37(2):97-108.
9. Moraes GSN, Costa SFG, Fontes WD, Carneiro AD. Comunicação como instrumento básico no cuidar humanizado em enfermagem ao paciente hospitalizado. *Acta Paul Enfermagem* 2009;22(3):323-7.
10. Freire P. *Extensão ou comunicação?* Rio de Janeiro: Paz e Terra; 2011. p. 94.
11. Costa MPF. Ressuscitação cardiopulmonar: aspectos da comunicação e do tempo. In: Silva MJP. *Qual o tempo do cuidado? Humanizando os cuidados de enfermagem*. São Paulo: Centro Universitário São Camilo: Loyola; 2004. p. 111-22.
12. Amestoy SC, Cestari ME, Thofehrn MB, Milbrath VM. Características que interferem na construção do enfermeiro-líder. *Acta Paul Enferm* 2009;22(5):673-8.
13. Ribeiro M, Santos SL, Meira TGBM. Refletindo sobre liderança em Enfermagem. *Esc Anna Nery Ver Enferm* 2006;10(1):109-15.
14. Galvão CM, Sawada NO, Castro AP, Corniani F. Liderança e comunicação: estratégias essenciais para o gerenciamento da assistência de enfermagem no contexto hospitalar. *Rev Latinoam Enfermagem* 2000;8(5):34-43.
15. Balsanelli AP, Cunha ICKO. Liderança no contexto da enfermagem. *Rev Esc Enferm USP* 2006;40(1):117-22.