

INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA

JADE CARVALHO SILVA E SILVA

JOICE FUCKNER

COMUNICAÇÃO INTERNA NO PROCESSO DE LIDERANÇA FORMAL EM
ORGANIZAÇÕES DE SAÚDE

Joinville

2019

JADE CARVALHO SILVA E SILVA
JOICE FUCKNER

COMUNICAÇÃO INTERNA NO PROCESSO DE LIDERANÇA FORMAL EM
ORGANIZAÇÕES DE SAÚDE

Monografia apresentada ao Curso Superior de Tecnologia em Gestão Hospitalar do Câmpus Joinville do Instituto Federal de Santa Catarina para a obtenção do diploma de Tecnólogo em Gestão Hospitalar.

Orientador: Prof. Marcio Tadeu da Costa

Joinville

2019

Silva, Jade.

Comunicação interna no processo de liderança formal em organizações de saúde. Jade Carvalho Silva e Silva, Joice Fuckner. – Joinville, SC, 2019.

66 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de Santa Catarina, Curso de Gestão Hospitalar, Joinville, 2019.

Orientador: Marcio Tadeu da Costa

1. Problemas de comunicação. 2. Comunicação interna. 3. Disfunção de comunicação. I. Fuckner, Joice. II. Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de Santa Catarina. III. Título.

RESUMO

O estudo trata-se de uma revisão bibliográfica integrativa com objetivo de apresentar as disfunções que ocorrem no processo de comunicação interna entre líderes formais e colaboradores no contexto do ambiente organizacional de saúde, por meio do método de evidências, localizadas em bibliografias específicas publicadas entre os anos de 2017 e 2019 nas bases de dados eletrônicas: *Scientific Electronic Library Online* (SCIELO); Biblioteca Virtual em Saúde (BVS Enfermagem) e Google Acadêmico. Utilizou-se critérios de inclusão e exclusão e integração dos dados coletados de diversos autores, para gerar um novo conhecimento sobre a comunicação no ambiente organizacional de saúde. As publicações foram classificadas em três categorias: “Problemas de comunicação interna”, “Causas dos problemas de comunicação interna” e “Ações e sugestões para evitar problemas de comunicação interna”. Conclui-se que os problemas de comunicação no ambiente de trabalho ainda estão presentes em organizações de saúde, destacando problemas como: ausência do líder no setor organizacional para auxílio nas atividades; escassez de informações na área assistencial; a gestão verticalizada; ausência de *feedback*; falta de espaço para discussão de ideias. As possíveis causas de disfunções na comunicação foram identificadas como: hierarquização naturalizada; circunstâncias críticas em relações interpessoais; ausência de treinamentos para desenvolver as habilidades interpessoais. Assim, sugere-se que reuniões sejam efetuadas com frequência nos setores e que a instituição invista em treinamentos e capacitações para desenvolver habilidades comunicativas e interpessoais.

Palavras-chave: problemas de comunicação, comunicação interna, disfunção de comunicação.

ABSTRACT

This study concerns a bibliographical review whose goal is presenting the dysfunctions occurring in the process of internal communication among formal leaders and the other members within a health-oriented organizational context, by means of evidence collected from data published on the years 2017 to 2019 on the online database platforms Scientific Electronic Library Online (SCIELO), Biblioteca Virtual em Saúde (BVS ENfermagem) and Google Scholar. The utilized criteria regard inclusion, exclusion and integration of collected data from various authors to synthesize new information concerning communication on the health-oriented organizational context. The publications were classified in three categories: "Problems of internal communication", "Causes of internal communication problems" and "Actions and suggestions for avoiding internal communication problems". The conclusion reveals that the communication problems of workplaces are still an occurrence on health institutions, such as absence of the leader of the group on organization contexts to help with activities, scarce information for assistance, vertical (top-down) management, lack of feedback, and lack of a space for discussing ideas. The possible causes of dysfunctions in communications were identified as naturalized hierarchy, critical circumstances on interpersonal relations, lack of training for developing interpersonal skills. The results suggest frequent meetings on the concerning sectors and that the institution may provide training and courses to develop interpersonal and communication skills.

Keywords: Communication problems, internal communication, communication dysfunction.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 - Categorização e descrição dos artigos incluídos na revisão bibliográfica integrativa.....	27
Gráfico 1 - Ano de publicação.....	31
Gráfico 2 - Regiões das pesquisas.....	32
Gráfico 3 - Delineamento metodológico dos artigos.....	33
Gráfico 4 - Níveis de evidência.....	34
Gráfico 5 - Ambientes de saúde.....	35

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	8
1.2 Definição do problema.....	12
1.3 Objetivos.....	12
1.3.1 Objetivo geral.....	12
1.3.2 Objetivo específico.....	12
2. DESENVOLVIMENTO.....	14
2.2 Revisão de literatura.....	14
2.2.1 Ambiente organizacional de saúde.....	14
2.2.1.2 Descrição organizacional.....	15
2.2.2 Liderança.....	16
2.2.2.1 Liderança formal e informal.....	18
2.2.3 Comunicação organizacional.....	19
2.2.3.1 Comunicação interpessoal.....	21
2.2.3.2 Canais de comunicação.....	23
2.4.1 Problemas de comunicação interna.....	36
2.4.2 Causas dos problemas de comunicação interna.....	38
2.4.3 Ações e sugestões para evitar problemas de comunicação interna.....	39
2.5 Análise de dados.....	40
2.6 Discussão.....	52
3. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	57
4. REFERÊNCIA.....	59

1. INTRODUÇÃO

A qualidade de um produto ou serviço é a garantia da sobrevivência de uma organização. Sendo assim, busca-se praticar o processo contínuo de métodos que influenciam seus funcionários a desenvolverem um trabalho qualificado de produtos, que estejam conforme as características planejadas.

Para que a organização possa atingir o nível de satisfação desejado pelo consumidor, é necessário que a mesma preste um serviço que supere as expectativas do seu cliente externo. Assim, a organização se torna preferência em relação aos seus concorrentes, tornando a qualidade um fator determinante para a sobrevivência das organizações na atualidade.

Crosby (1986, p. 31), acredita que "qualidade é a conformidade do produto às suas especificações". Ou seja, o produto ou serviço deve estar de acordo com tudo que foi planejado e definido, entregando para o consumidor uma mercadoria que esteja de acordo com sua descrição.

O processo de gestão de recursos humanos possui grande influência para o alcance de resultados qualificados em uma organização. Assim, o líder possui a responsabilidade de coordenar sua equipe de modo eficiente. Na atualidade, existem disfunções no processo de comunicação interna organizacional. Visualizar esta realidade torna-se essencial para identificar as disfunções e suas causas, para que soluções possam ser desenvolvidas para aprimorar os processos (KNAPIK, 2006).

Em vista disto, para que a qualidade seja atingida em uma organização toda a equipe deve estar ciente sobre a missão organizacional. A fim de que isso torne-se possível, é necessário que os colaboradores comuniquem-se de forma adequada. Assim, a comunicação interpessoal foi definida como ator principal para que a qualidade nos serviços seja atingida (KNAPIK, 2006).

A comunicação entre equipe e líder está diretamente ligada à qualidade em serviços realizados na organização. É por meio da interação entre a equipe que será

definida a realidade em que a organização se encontra e onde pretende chegar (KNAPIK, 2006).

Deste modo, a comunicação interpessoal vem com o objetivo de desenvolver uma conversa com o intuito de adquirir e transmitir conhecimento de maneira clara e objetiva, utilizando a linguagem verbal que se dá por meio do diálogo, ou não-verbal, que ocorre ao transmitir mensagens por meio da linguagem corporal, formando o processo de troca de informações baseadas em experiências e saberes adquiridos ao longo da vida

Por ser um fator relevante para que a execução de atividades no interior da organização, as comunicações selecionadas para a pesquisa foram: comunicação descendente, ascendente e horizontal. Essas comunicações possuem um papel importante para o planejamento organizacional, onde a comunicação descendente é utilizada por líderes de equipe, que possuem o objetivo de fornecer informações sobre os processos e procedimentos operacionais para seus subordinados. Assim, líderes também devem explicar por quais razões uma decisão foi tomada, à vista disso, seus subordinados desenvolvem comprometimento com suas tarefas de maneira consciente (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

A comunicação ascendente possui o direcionamento oposto em relação a troca de informações, onde o receptor é o líder e os subordinados são emissores dessas informações. Essa comunicação possibilita com que o líder imediato possua conhecimento sobre os problemas e acontecimentos que ocorrem nos diversos setores organizacionais (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Cabe ao líder ser receptor das informações emitidas por seus subordinados, realizando uma análise das ideias e concedendo o *feedback* positivo. Segundo Kotter (2014, p. 54), "liderança é apontar uma direção. É empoderar e ajudar pessoas, por meio de uma estratégia efetiva, a realizar sonhos com energia e velocidade. Em seu sentido mais básico, liderança é mobilizar um grupo a saltar rumo a um futuro melhor". Sendo assim, o líder é um agente de mudanças e um tomador de decisão.

O Líder direto é o responsável pela equipe assistencial e o mesmo deve influenciar e conduzir de maneira clara e objetiva seus subordinados, para que os mesmos possam agir de maneira voluntária e determinada em busca da qualidade do serviço prestado pela organização (KNAPIK, 2006).

O desenvolvimento de uma equipe de alto desempenho também é função do líder de equipe. Para que os objetivos organizacionais sejam alcançados toda a equipe deve ter uma visão positiva sobre as mudanças internas e externas que ocorrem no ambiente organizacional, visualizando possibilidades em desenvolver o serviço prestado.

Os limites organizacionais auxiliam os líderes na boa comunicação com seus liderados, contribuindo na construção de um ambiente motivador, levando a organização a alcançar melhores resultados (KNAPKI, 2006).

O líder deve influenciar seus subordinados a exercer a função de modo integrado com a equipe, para que os membros da mesma possam compartilhar seu conhecimento por meio de comunicação qualificada, possibilitando uma visão transparente sobre a missão organizacional e buscando a solução para os desafios de maneira coletiva, possibilitando o desenvolvimento das relações interpessoais (KNAPKI, 2006).

No processo de integração, o líder deve busca criar um ambiente organizacional favorável para o ingressante. Incluir um novo membro à equipe, é importante para desenvolver a comunicação e o relacionamento interpessoal, fazendo com que o mesmo sintá-se incluído na organização e visualize um ambiente seguro e aberto a comentários construtivos. Para os colaboradores com mais tempo de casa, as integrações entre a equipe são importantes para despertar o interesse em atingir as metas em grupo e buscar a qualidade em cada uma das funções desenvolvidas na organização (KNAPKI, 2006).

Diante desse contexto, o presente estudo visa evidenciar e analisar as disfunções que ocorrem no ambiente organizacional de saúde, em relação a comunicação entre líderes e subordinados.

Os perfis organizacionais selecionados para a pesquisa, são de organizações que prestam serviços de saúde à população. Essas organizações pertencem ao setor público e privado, de natureza jurídica lucrativa e de natureza jurídica sem fins lucrativos, que tenham como objetivo: desenvolver conhecimento na área de saúde, investigar causas de doenças, prevenir e controlar agravos na saúde. Promovendo

bem-estar para um indivíduo ou à um grupo de pessoas. Por meio da utilização de técnicas, normas, valores organizacionais e profissionais que atuam em ambientes organizacionais de saúde.

1.1 Justificativa

A liderança é uma ferramenta importante para a eficácia organizacional, onde atualmente sua eficiência no desenvolvimento de atividades inexiste na maioria das organizações. Esta ferramenta é vista como uma habilidade de inspirar e direcionar colaboradores ao alcance das metas, por isso, sua ausência, pode ser considerada um dos indícios da ineficiência da comunicação interna organizacional.

A comunicação interna organizacional é um fator determinante para que estratégias sejam interpretadas adequadamente por todos os colaboradores, assim, a comunicação deficiente entre a liderança a equipe resulta na ineficiência de processos organizacionais.

O líder é um tomador de decisões e ter um planejamento adequado, enfrentar problemas quando necessário e orientar a dinâmica da equipe, tornaram-se desafios que devem ser enfrentados. A não observância de característica que compõe as funções da liderança pode ocasionar o fracasso da organização, por isso, é de extrema importância o posicionamento do líder para determinados acontecimentos, garantindo o apoio e a mobilização da sua equipe.

Atualmente, a comunicação organizacional interna apresenta uma relação de troca de informações direcionadas incorretamente. Dentro das organizações, esses desafios relacionados ao direcionamento comunicativo ocorrem devido a falta de profissionais qualificados para liderar e desenvolver uma equipe de alto desempenho que disponha de uma boa comunicação interpessoal. Essa deficiência causa um impacto negativo em relação às metas e resultados da organização.

A pesquisa busca realizar uma avaliação crítica sobre os problemas que ocorrem na comunicação entre líderes e colaboradores no ambiente organizacional de saúde a partir da bibliografia alcançada. Desta maneira, evidenciar e organizar dados com o objetivo de sintetizar resultados encontrados na bibliografia específica sobre o

tema. A pesquisa pretende desenvolver o conteúdo já existente, disponibilizando um conteúdo qualificado para auxiliar na minimização de deficiências que interferem na relação entre líder e colaboradores, contribuindo para uma formação profissional adequada e efetiva.

1.2 Definição do problema

Quais as principais disfunções encontradas na literatura publicada entre os anos de 2017 e 2019 sobre a comunicação interna organizacional das lideranças formais no ambiente organizacional de saúde ?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

Apresentar as disfunções que ocorrem no processo de comunicação interna entre líderes e colaboradores no contexto do ambiente organizacional de saúde, por meio de evidências localizadas em bibliografias específicas publicadas entre os anos de 2017 e 2019.

1.3.2 Objetivo específico

1.3.2.1 Identificar quais os problemas que ocorrem na comunicação interna entre líderes e colaboradores no ambiente organizacional de saúde entre os anos de 2017 e 2019 a partir da bibliografia específica.

1.3.2.2 Verificar as causas de problemas relacionados a comunicação interna entre líderes e colaboradores no ambiente organizacional entre os anos de 2017 e 2019. a partir da bibliografia específica.

1.3.2.3 Reconhecer as competências gerenciais e ações desenvolvidas por meio do ensino no ambiente de saúde para evitar e solucionar problemas que ocorrem na comunicação interna entre líderes e colaboradores no ambiente organizacional de saúde entre os anos de 2017 e 2019 a partir da bibliografia específica.

2. DESENVOLVIMENTO

2.2 Revisão de literatura

2.2.1 Ambiente organizacional de saúde

No Brasil, a saúde é um direito da população, seja pública ou privada. O direito à saúde pública foi conquistado através da reforma sanitária no ano de 1988, onde, no artigo 196 dispõe que a saúde é direito de todos e dever do estado (BRASIL, 1988).

O Sistema Único de Saúde (SUS), conhecido por não distinguir classe social e por atender em todo território brasileiro gratuitamente, “é formado pelo conjunto de todas as ações e serviços de saúde prestados por órgãos e instituições públicas federais, estaduais e municipais, da administração direta e indireta, e das fundações mantidas pelo Poder Público” (BRASIL, 2000, p. 5).

A saúde está relacionada à qualidade de vida e o SUS vive em processo de aperfeiçoamento. Por ser gratuito e atender em alta demanda, acaba ocasionando altos custos para o governo. Esse custeio é regado e vem sofrendo alterações, onde, pode interferir nos tratamentos da população, gerando falta de materiais, remédios ou até mesmo problemas nas estruturas físicas que prestam atendimento (BRASIL, 2000).

A procura da população por serviços privatizados no setor de saúde, é causada pelas restrições de recursos e serviços investidos pelo estado. Sendo assim, os mesmos acabam adquirindo planos e seguros de saúde, confiando em um atendimento rápido e de qualidade (PAIM, 2018).

2.2.1.2 Descrição organizacional

Os ambientes de saúde estão ligados a qualidade e eficiência no atendimento aos pacientes. Em hospitais, há um modelo de atenção à saúde que se reflete na organização da assistência em linhas de cuidado. Dentre os objetivos pretendidos, “o ambiente hospitalar é composto por várias equipes de trabalho, incluindo a de enfermagem que se apresenta, na maioria das vezes, como o de maior contato entre o paciente e a instituição” (MEDEIROS, 2011, p. 7).

Em linhas de cuidado, é importante para o desenvolvimento e fluxo hospitalar, criar estratégias que reduzam tempo e custos, como: reduzir o tempo médio de permanência dos pacientes agilizando a alta; adotar tecnologias que reduzam a necessidade de internação; multiprofissionais que qualifiquem a atenção e facilitem a avaliação do cuidado prestado; organizar o atendimento nas enfermarias; responsabilizar equipes por determinados números de leitos, possibilitando mais tempo e mais atenção prestada aos usuários (BRASIL, 2013).

As clínicas médicas complementam o processo diagnóstico e de tratamento no Brasil. Essa configuração de trabalho também é adotada por psicólogos, fonoaudiólogos, entre outros profissionais. As clínicas são utilizadas para busca da cura, eliminar ou avaliar os sintomas identificados por médicos em pessoas, onde, as mesmas recebem análises pressupostas com determinada objetividade em termos de resultados (PRISZKULNIK, 2000).

Em relação às atividades realizadas em clínicas médicas, os custos determinados na prestação de serviços à saúde, envolvem maior custo, pela necessidade de utilização de aparelhos tecnológicos, para manter a qualidade em processos (HARADA, 2010).

A análise de material biológico é um instrumento que auxilia no processo da medicina diagnóstica. Os laboratórios de análises clínicas devem oferecer aos seus clientes um trabalho diferenciado aliado a qualidade dos serviços e aos custos competitivos. Stewart (2001) afirma que, para prosperar nesta nova economia requer um novo vocabulário, novas técnicas de gerenciamento, novas tecnologias e novas

estratégias. Desta maneira, ao utilizar ferramentas modernas e equipamentos tecnológicos, as organizações podem chegar a um resultado eficaz.

Sampaio (2017), complementa destacando a importância de líderes visionários nas organizações:

Para um Laboratório obter sucesso é indispensável a presença de grandes líderes, com visão global de uma organização e do ator humano, pois são as pessoas que determinam a consciência necessária para atuar com eficácia e eficiência. É a comunicação entre pessoas, grupos e setores que influencia no rendimento da organização (SAMPAIO, 2017 p. 91).

Os ambulatórios são destinados a serviços de diagnósticos ou tratamento de pacientes sem internação. Onde são realizados procedimentos como: curativos, cirurgias de pequeno porte, primeiros socorros e outros procedimentos que não exijam estrutura complexa para atendimento ao paciente. São definidos como atendimentos ambulatoriais, aqueles caracterizados como urgência e emergência, com limite de até doze horas, após esse período já é considerado internação (SILVA, 2018).

2.2.2 Liderança

A liderança é vista na sociedade atual como a capacidade de influenciar um grupo de pessoas em busca de um objetivo comum. Ela direciona os integrantes do grupo para as atividades a serem realizadas. Para isto, baseia-se nas habilidades e competências de cada indivíduo, seja em um ambiente formal ou informal (KNAPKI, 2006).

Chiavenato (2004) enfatiza que a liderança é considerada como ferramenta para a condução de um grupo de pessoas por meio da influência, onde o líder busca direcionar tal grupo para um objetivo comum. “Liderança é a influência interpessoal exercida em uma situação e dirigida por meio do processo da comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos” (CHIAVENATO, 2004, p. 122).

Goleman (2006) aponta clima organizacional como responsável por resultados de uma equipe. Enfatizando a conexão entre a liderança, inteligência emocional, clima e desempenho da equipe. Ele ressalta o estilo de liderança confiável como associado a efeitos positivos no clima organizacional. “Líderes confiáveis dão às pessoas a liberdade para inovar, experimentar e assumir os riscos calculados” (GOLEMAN, 2006, p. 18).

Nascimento (2016) declara que devido a existência de mudanças decorrentes de processos organizacionais o líder deve buscar novos métodos de adaptar-se às novas realidades e ter a capacidade de direcionar sua equipe durante esta fase, mantendo o clima organizacional estável e transmitindo a ideia de que mudanças no mercado são novas oportunidades.

Conjuntamente a chefia deve agir democraticamente com sua equipe, “os grupos de trabalhos tendem a apresentar maior qualidade no seu trabalho e um clima de satisfação, comprometimento e maior integração” (KNAPKI, 2006, p. 64).

O objetivo principal da liderança é obter comprometimento por parte de seus subordinados para que as metas sejam atingidas com agilidade e eficácia, Barbieri (2013), apresenta de forma específica o que é comprometimento organizacional:

Nas empresas mais modernas e arrojadas os líderes criam culturas que encorajam o espírito empreendedor na linha de frente, encorajando as pessoas a darem novas ideias, questionando a estratégia, as políticas e objetivos da empresa. O líder ajuda a criar, a destruir (quando necessário) e a mudar, acabando com as burocracias e a dificuldade de inovar; ele procura visualizar novas possibilidades, trabalha junto com os colaboradores e também procura aconselhá-los e servi-los (BARBIERI, 2013 p. 41).

Desta forma temos especificamente o que venha ser o comprometimento das pessoas, despertado pelos líderes. Estes eliminam a cultura tradicional que promove somente ideias de pessoas que ocupam cargos altos na organização, possibilitando subordinados a expressarem sua percepção sobre a realidade do ambiente organizacional em que atuam, idealizando pensamentos que possam gerar mudanças positivas para a organização (BARBIERI, 2013).

2.2.2.1 Liderança formal e informal

Um líder pode ser classificado como informal e formal. Ambos exercem uma influência interpessoal no contexto da equipe, podendo influenciá-la de maneira positiva ou negativa (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Segundo Barbieri (2013), o líder informal tem a capacidade de influenciar pessoas por meio de suas ideias e ações, onde o mesmo não possui um cargo específico para exercer a atividade de liderança:

Um comentário importante é que novas arquiteturas organizacionais estão aparecendo mais baseadas em habilidades e competências e não tanto centradas em cargos e funções. Muitas pessoas podem não ter um cargo como poder formal. No entanto, podem desempenhar um extraordinário papel de liderança numa organização (BARBIERI, 2013, p. 33).

O líder formal foi nomeado pela organização para um cargo de liderança. É dever do mesmo coordenar grupos de pessoas de modo com que alinhe todos os colaboradores em busca do objetivo organizacional (BERGAMINI, 1994).

De acordo com Knapki (2006, p. 60), “as lideranças devem buscar estrategicamente o desenvolvimento de seus grupos de trabalho, transformando-os em equipes de alto desempenho, capazes de assumir uma tarefa importante e ter competência para realizar essa tarefa.” Para a liderança formal o desenvolvimento de um grupo que realize suas funções com excelência é o ponto principal para que os objetivos sejam alcançados na organização, possibilitando que as pessoas sintam-se satisfeitas e motivadas pelo seu trabalho.

A liderança autoritária é atribuída formalmente a uma pessoa, onde o poder é legitimado socialmente, e a pessoa recebe a incumbência de dirigir outros e de exigir as condutas de comportamento e as ações que achar mais adequadas. Ou seja, busca cumprir e executar as tarefas de acordo com as normas e regras da empresa (KNAPIK, 2006).

No contexto organizacional, a comunicação é a base do relacionamento entre líderes e subordinados. Ela possibilita o desenvolvimento das relações profissionais. É

por meio da comunicação que o líder expressa suas ideias com clareza, de modo com que os subordinados tenham entendimento sobre a mensagem transmitida (KNAPKI, 2006).

Para Mello (2018), ainda é evidente a necessidade de líderes mais engajados e identificados com o papel de agente ativo da comunicação com subordinados, de maneira que torne a comunicação um processo ativo no interior da organização.

Além da comunicação, o comportamento humano pode ser influenciado por infinitas variáveis, destacando-se as individuais onde prevalece a personalidade da pessoa, seus medos, sua motivação e percepção. A variável do ambiente é ligado à família, educação, leis, religião e a cultura. Essas variáveis são exemplos provenientes das diferenças, características e valores. Um ambiente harmonioso na organização, pode não evitar discordâncias e os conflitos, mas desencadeia maturidade emocional para superar as dificuldades e fazer das divergências, uma oportunidade de estreitar as relações e aumentar a capacidade de resolução de problemas (KNAPKI, 2006).

Silva (2014, p. 126) acredita que “a liderança está presente em todas as atividades humanas, tanto em assuntos empresariais, sociais ou familiares”. Independentemente se o líder é caracterizado formal ou informal, a meta é atingir uma liderança eficaz, e para isso, é necessário que os líderes proporcionem aos liderados um ambiente confortável, confiável e agradável para executar seus trabalhos.

2.2.3 Comunicação organizacional

Almeida (2007) aponta a relevância da comunicação interna como instrumento de promoção da qualidade, indicando o esforço realizado para elevar a adequação dos processos, produtos ou serviços oferecidos por uma organização, o que depende da participação e do comprometimento de seus funcionários e requer, portanto, comunicação.

A comunicação faz parte de todos ambientes populacionais. É uma ferramenta utilizada para o desenvolvimento de planos e atividades realizadas em grupos e o que define a qualidade de serviços prestados por uma organização, é o grau de

desenvolvimento comunicativo da equipe que nela atua (TAKAHASHI; PEREIRA, 1991).

É relevante destacar que “as organizações existem para atender as necessidades dos indivíduos sociais, constituindo por essência um amplo e complexo conjunto de relações entre pessoas” (GRANDO, 2008, p. 236).

A comunicação é uma ferramenta básica e necessária para o desenvolvimento de processos e pessoas no interior de uma organização. É por meio da mesma que haverá o controle de ações e comportamentos interpessoais, agindo também no desenvolvimento da motivação e troca de informações (FINAMOR, 2010).

Farias (2017, p. 143) salienta que “a comunicação se constitui como um dos aspectos básicos das atividades gerenciais. Administrar é fazer com que as pessoas cumpram suas ações de forma eficiente e eficaz, tornando-se necessário comunicar constantemente a elas o que deve ser feito”. Sendo assim, em busca do mesmo objetivo, nota-se a importância do líder comunicar-se com sua equipe.

Santos (2018) chama atenção para a necessidade de comunicar o propósito e convencer as outras pessoas a comprarem. Quando os líderes comunicam uma visão de forma efetiva, ela tem efeitos muito poderosos. Ou seja, o profissional deve proporcionar uma comunicação clara.

Segundo Barbosa e Drews (2017), os resultados de sua pesquisa mostram desafios decorrentes da linguagem utilizada, onde na sua maioria as informações transmitidas não acontecem na mesma medida para todos, porém as orientações recebidas sobre o trabalho quase a totalidade expressam que são claras e objetivas.

Robbins (2005), chama a atenção para a comunicação não-verbal, onde a transmissão da linguagem corporal emite sinais importantes em relação a como o indivíduo sente-se em relação a mensagem transmitida de modo verbal, incluindo os movimentos do corpo, a entonação da voz durante a conversa e o distanciamento físico entre ambos os participantes da conversa.

“A comunicação é essencial no desenvolvimento das funções administrativas. É impossível planejar, organizar, controlar e avaliar sem se comunicar” (TAKAHASHI; PEREIRA, 1991, p. 8). Portanto, as falhas na comunicação e a falta de diálogo podem atingir o comprometimento da equipe e o rendimento do trabalho. Então, é relevante

esclarecer as prioridades da empresa e auxiliar o engajamento dos profissionais para que juntos possam superar os desafios e alcançar as metas.

Robbins, Judge e Sobral (2010) apresentam as emoções no ambiente profissional como uma barreira de comunicação:

A maneira como o receptor se sente no momento em que recebe a mensagem vai influenciar sua maneira de interpretá-la.” Uma mesma mensagem pode ser interpretada por você de uma forma caso você se sinta aborrecido ou distraído, e de outra forma caso esteja feliz. Os estados emocionais mais extremos, como euforia ou depressão, têm mais probabilidade de impedir a comunicação eficaz. Nessas situações, tendemos a deixar de lado nossa racionalidade e objetividade para dar lugar apenas às nossas emoções (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 246).

2.2.3.1 Comunicação interpessoal

Fisher e Adams (2010, p. 4) tem “uma visão da comunicação interpessoal como um padrão de interação que define a relação que liga as pessoas umas às outras”. Brasil (2006), afirma que a comunicação interpessoal dar-se pela troca de informações entre pessoas que precisam informar-se e serem informadas, ou, por pessoas que buscam informações. Para isso, usam-se linguagens como a fala, gestos, escrita e também algum meio como a voz, telefone, corpo, carta, etc.

A comunicação interpessoal interna pode determinar o sucesso ou fracasso organizacional. Assim, algumas empresas não economizam nos recursos para treinar os funcionários nas habilidades de comunicação, pois acreditam nesse diferencial e desenvolvimento de ser um dinheiro bem investido (SANTOS, 2018).

Robbins (2005), destaca a importância do desenvolvimento das habilidades interpessoais no ambiente organizacional:

Praticamente todos os funcionários pertencem a uma unidade de trabalho. Até certo ponto, seu desempenho depende da habilidade de interagir eficazmente com seus colegas e chefes. Alguns funcionários possuem excelentes habilidades interpessoais, mas outros precisam de treinamento para melhorá-las. Isso inclui aprender a ouvir, a comunicar as idéias de maneira mais clara e a ser um membro mais eficaz na equipe (ROBBINS, 2005, p. 402).

A comunicação interpessoal com direcionamento correto vem se tornando um fator essencial para o auto-desenvolvimento profissional das pessoas. É por meio da

troca de informações que há a possibilidade de adquirir conhecimentos baseados em fatos já vivenciados por outras pessoas (MARCHIORI, 2006).

No momento em que ocorre a troca de informações entre indivíduos o recebimento de informações de modo com que o ouvinte compreenda a mensagem é um agente importante para que os processos sejam desenvolvidos de maneira correta:

A comunicação é um processo de interação de troca de informações, de transmissão de ideias e sentimentos por meio de palavras ou símbolos que veiculam uma mensagem, ideia ou sinal. O objetivo é a compreensão e a interpretação da mensagem por parte de quem recebe, embora nem sempre as pessoas se entendam (KNAPIK, 2006, p. 79).

Para Chiavenato (2006), a comunicação acontece quando dois ou mais indivíduos partilham de seus conhecimentos adquiridos ao longo da vida, possibilitando a troca de informações entre ambos. Ele define a comunicação como processo fundamental para a vivência humana e para os processos que ocorrem no interior de uma organização.

A comunicação entre líderes e empregados ocupa dentro da organização uma posição estratégica, onde o bom posicionamento dos líderes é fundamental para gerar maior comprometimento e engajamento das equipes, tornando-se essencial que as decisões tomadas sejam compartilhadas, possibilitando assim melhor qualidade de aprendizagem e, como consequência dessa ação, real integração dos times (FARIAS, 2017, p. 144).

No ambiente organizacional é indispensável a compreensão da mensagem por parte de líderes e seus subordinados. A desinformação que ocorre devido a obstáculos encontrados na comunicação organizacional acaba acarretando diversos desafios para as equipes de trabalho, desafios estes que geram dificuldades para o alcance dos objetivos de maneira eficiente (KNAPKI, 2006).

Robbins (2005) apresenta o medo de comunicar-se como um obstáculo enfrentado por um grande número de pessoas no ambiente organizacional: “o medo da comunicação é um problema bem mais sério porque afeta toda uma categoria de técnicas de comunicação. As pessoas que sofrem desse problema sentem tensão ou ansiedade, sem motivo aparente, em relação à comunicação oral ou escrita” (ROBBINS, 2005, p. 246).

2.2.3.2 Canais de comunicação

Os canais de comunicação fazem parte do processo de comunicação, que é formado pelos seguintes elementos: emissor da mensagem, canal de transmissão, receptor e barreiras de comunicações. (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Assim, os canais são estabelecidos de acordo com as características e direcionamento de mensagens, onde o canal formal é estabelecido como ferramenta de trabalho para os colaboradores, ou seja, é utilizado no meio profissional. O direcionamento da comunicação é definido pelo modo em que a mesma flui. No relacionamento entre subordinados e líderes, destacam-se as comunicações com o direcionamento ascendente, descendente e lateral (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

De acordo com Mello (2018), os canais de Comunicação podem ser classificados como corporativo e fabril. A Comunicação Corporativa, tem por objetivo apontar as estratégias de negócios e ações. Mello (2018) define a comunicação fabril como assuntos de ocorrências setoriais entre o líder e seus colaboradores.

Seja qual for o tipo de comunicação estipulado pela organização, é importante manter um sistema que supra as suas necessidades e funcionamento eficaz (TAKAHASHI; PEREIRA, 1991). Assim, para que os desafios que ocorrem no setor operacional sejam resolvidos, é essencial que o líder possua conhecimento sobre os processos e sobre a realidade do ambiente organizacional a ser analisado.

Entende-se sobre a comunicação vertical, que ela pode ser mais evidente em relação a hierarquia e ao poder formal nas organizações. Podendo ser inserida para baixo ou para cima, refletindo diretamente na estrutura organizacional. Subindo os níveis mais altos e depois retornando ao seu destino nos níveis inferiores. Já a comunicação horizontal, mantém o nível de comunicação entre pares, onde, a troca de experiências entre os colegas é necessária e bastante comum nas organizações. (SILVA; ARAÚJO; JÚNIOR, 2007).

Para obter uma comunicação com o direcionamento adequado o líder deve fazer uma análise sobre os desafios de cada equipe, buscando formas de desenvolver a comunicação:

O conteúdo da comunicação interna deve estabelecer um canal direto com os colaboradores e seu público de interesse de forma a desenvolver um diálogo contínuo, a fim de disseminar as metas, missão, visão, valores da organização, com a finalidade de garantir a total compreensão do todo por parte dos funcionários. Para isso, se faz necessário conhecer os elementos e os entraves ou obstáculos que interferem na comunicação corporativa (TIBURCIO; SANTANA 2014, p. 06).

A comunicação descendente é utilizada por gestores e líderes que possuem o objetivo de comunicar-se com os colaboradores. Essa comunicação busca desenvolver e resolver desafios que ocorrem nos setores em que os subordinados atuam, ou seja, a comunicação descendente que oportuniza o auto-desenvolvimento de colaboradores (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Os líderes nem sempre estão presentes em todos os setores, então, cabe aos subordinados utilizar a comunicação ascendente para informá-lo detalhadamente sobre cada processo e características do ambiente organizacional. Assim, os desafios podem ser solucionados por meio do conjunto de informações e habilidades de um líder (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Silva (2016) enfatiza sobre a existência da preocupação em manter a gestão de forma humanizada, em ouvir principalmente os colaboradores para saber o que eles consideram melhor a ser feito, para assim, conciliar o melhor que a empresa pode oferecer, destacando a importância em ouvir a opinião de subordinados referente à processos.

Robbins (2005) define o processo de comunicação lateral: “Quando a comunicação se dá entre os membros de um mesmo grupo ou de grupos do mesmo nível, entre executivos do mesmo nível ou entre quaisquer pessoas que estão em um nível horizontal equivalente dentro da organização, dizemos que esta comunicação é lateral” (ROBBINS, 2005, p. 235). Ou seja, a comunicação lateral ocorre quando a mensagem é transmitida e recebida por profissionais do mesmo nível da hierarquia organizacional.

2.3 Metodologia

O estudo trata-se de uma revisão bibliográfica integrativa. A presente pesquisa teve como objetivo identificar e selecionar artigos qualificados em bases eletrônicas utilizando critérios de inclusão e exclusão, onde será realizada a integração dos dados coletados de diversos autores, para gerar um novo conhecimento sobre a comunicação no ambiente amplo da saúde, na atualidade. Os artigos apresentam relação direta com o assunto abordado no estudo, visando extrair evidências relevantes para realizar a análise de conteúdos encontrados referentes a comunicação interna no processo de liderança formal em ambientes de saúde.

Para o desenvolvimento desta revisão integrativa, utilizou-se 6 (seis) fases, definidas como: elaboração da pergunta norteadora; busca de artigos em base de dados; Coleta de dados; Análise crítica dos estudos incluídos; Discussão dos resultados; Apresentação do estudo (SOUZA; SILVA; CARVALHO, 2009).

A seleção dos descritores foi desenvolvida estrategicamente com o objetivo de localizar amplo conteúdo que abordasse o tema deste estudo, levando em consideração fatores iniciais, que facilitam o desenvolvimento de desafios na comunicação interpessoal de uma equipe, até a geração de um problema neste processo. Os descritores utilizados foram definidos como “liderança”, “comunicação” e “saúde”, desejando alcançar resultados que apresentam conteúdo sobre a comunicação geral que ocorre em diversas hierarquias no ambiente organizacional de saúde.

Os artigos selecionados por meio de critérios de inclusão pertencem as bases de dados: Scientific Electronic Library Online (SCIELO); Biblioteca Virtual em Saúde (BVS Enfermagem) e Google Acadêmico. Os mesmos devem conter a seguinte temática: definição dos sujeitos, metodologia, método de análise e conceitos embasadores empregados. Os artigos também devem pertencer as modalidades: pesquisa de campo, pesquisa de estudo de caso e exploratória. Os estudos devem ser aplicados em organizações de saúde e possuir a escrita em português, onde o

período de publicação dos mesmos é entre os anos de 2017 a 2019, possibilitando disponibilizar conhecimento sobre a atualidade.

Como critérios de exclusão, optou-se por não utilizar livros, relatos de casos, editoriais, apresentações em slide, simulações, artigos de revisão bibliográfica, pesquisa documental e pesquisa experimental. Também serão excluídos artigos que não possuem características compatíveis aos objetivos da pesquisa e que apresentam idioma desigual ao português (Brasileiro), com ano de publicação antecedente a 2017.

Após realizar o processo de exclusão, a pesquisa nas bases de dados resultou num total de 85 (oitenta e cinco) artigos, onde doze (12) artigos pertencem a plataforma Scientific Electronic Library Online (*SCIELO*), vinte e um (21) a plataforma Biblioteca Virtual em Saúde (BVS Enfermagem) e cinquenta e dois (52) a base de dados Google acadêmico. Seus títulos e resumos foram lidos, descartando oito (8) artigos que não se relacionavam com o tema. Um total de dezoito (18) artigos foram excluídos por pertencerem a modalidade de pesquisa secundária, não apresentando conteúdo original sobre a fonte, apenas uma analogia/ideia de fatos que já ocorreram. O descarte de seis (6) artigos ocorreu devido ao fato de serem pesquisas realizadas internacionalmente. A eliminação de dez (10) artigos ocorreu por estarem duplicados nas plataformas e dois (2) por não serem localizados. O descarte final teve um total de vinte e nove (29) exclusões por serem documentos não compatíveis com formato de artigo de pesquisa, sendo: dois (2) livros; três (3) planos de ensino; um (1) slide; um (1) fluxograma; uma (1) simulação; dezenove (19) relatos de casos; um (1) editorial e um (1) pertencente a Anais.

Os artigos coletados para a pesquisa foram organizados em uma tabela, na qual ocorreu o processo de classificação de acordo com as categorias: “Problemas de comunicação interna”, “Causas dos problemas de comunicação interna” e “Ações e sugestões para evitar problemas de comunicação interna”. Apresentando também dados como: título; autores; ano de publicação; nível de evidências; base eletrônica; e desfechos da pesquisa.

O processo de análise dos dados ocorreu por meio da utilização do método de classificação por evidências hierarquizadas, permitindo a seleção de dados adequados a pesquisa. Assim, as evidências são classificadas como: Nível 1 (um) -

evidências resultantes da meta-análise de múltiplos estudos clínicos controlados e randomizados; Nível 2 (dois) - evidências obtidas em estudos individuais com delineamento experimental; Nível 3 (três) - evidências de estudos quase-experimentais; Nível 4 (quatro) - evidências de estudos descritivos (não-experimentais) ou com abordagem qualitativa; Nível 5 (cinco) - evidências provenientes de relatos de caso ou de experiência; Nível 6 (seis) - evidências baseadas em opiniões de especialistas.

2.4 Resultados

A partir da fase de coleta de dados nos artigos, foram desenvolvidas três categorias para realizar a análise de dados, estabelecidas como: 1) Problemas de comunicação interna; 2) Causas dos problemas de comunicação interna; 3) Ações e sugestões para evitar problemas de comunicação interna.

No processo de análise dos dados foi utilizado o processo de classificação por evidências de forma hierarquizada, permitindo a seleção de dados qualificados. Assim, as evidências são classificadas de acordo com os níveis a seguir: Nível 1 - evidências resultantes da meta-análise de múltiplos estudos clínicos controlados e randomizados; Nível 2 - evidências obtidas em estudos individuais com delineamento experimental; Nível 3 - evidências de estudos quase-experimentais; Nível 4 - evidências de estudos descritivos (não-experimentais) ou com abordagem qualitativa; Nível 5 - evidências provenientes de relatos de caso ou de experiência; Nível 6 - evidências baseadas em opiniões de especialistas.

Os artigos selecionados por meio de critérios de inclusão e exclusão estão apresentados no Quadro 1.

Quadro 1: Categorização e descrição dos artigos incluídos na revisão bibliográfica integrativa.

categoriação	Título	Autores/ ano de publicação	Base de Dados	Nível de evidências	Desfechos
1 3	1) Estratégias de comunicação efetiva no gerenciamento de comportamentos	Felice Teles Lira dos Santos Moreira, Regiane Clarice Macêdo Callou,	SCIELO	4	Evidencia deficiências na comunicação ascendente e descendente e apresenta estratégias

	destrutivos e promoção da segurança do paciente	Grayce Alencar Albuquerque e Roberta Meneses Oliveira (2019)			efetivas para resolução de problemas, como: <i>feedback</i> ; treinamentos; reconhecimento; diálogo aberto; suporte individual.
1 2 3	2) Relação entre trabalho especializado e técnico: o caso da ortodontia à luz da bioética clínica ampliada	Doris Gomes e Mirelle Finkler (2018)	SCIELO	4	Apresenta problemas que ocorrem nas relações em equipe de trabalho, evidenciando problemas como: confusão de competências; desafios na comunicação e hierarquização em contraposição a liderança.
1 2 3	3) Liderança transformacional na prática dos enfermeiros em um hospital universitário	Vanêska Brito Ferreira, Simone Coelho Amesto, Gilberto Tadeu Reis da Silva, Ridalva Dias Martins Felzemburgh, Neuranides Santana, Letícia de Lima Trindade, Ises Adriana Reis dos Santos e Patrícia Alves Galhardo Varanda (2018)	SCIELO	4	Apresenta dificuldades para exercer a liderança transformacional, devido a falta de apoio da instituição. Causando problemas como a fragilidade da comunicação, discussão de problemas, desafios na tomada de decisões.
1 2 3	4) Formação de adolescentes multiplicadores na perspectiva das competências da promoção da saúde	Kely Vanessa Leite Gomes da Silva, Gleice Adriana Araújo Gonçalves, Shayane Bezerra dos Santos, Maria de Fatima Antero Sousa Machado, Cristiana Brasil de Almeida Rebouças, Viviane Martins da Silva e Lorena Barbosa Ximenes (2017)	SCIELO	4	Destaca-se as competências desenvolvidas no ensino para a atuação no ambiente de saúde. Apontando a mudança ativa, parceria, comunicação e liderança como fatores essenciais para a atuação na área.
3	5) Conhecimento de profissionais da atenção básica sobre as competências de promoção da saúde	Iriana Lays Lima Sobral, Lucas Dias Soares Machado, Sílvia Helena Pereira Gomes, Alice Maria Correia Pequeno, Sharmênia de Araújo Soares Nuto e Maria de Fátima Antero Sousa Machado (2018)	BVS Enfermagem	4	Apesar da falta de informações sobre as competências de promoção à saúde, os profissionais evidenciam domínios na área de diagnóstico, comunicação e liderança. Possibilitando as mudanças e fala dos

					participantes.
1 2 3	6) Componentes da sensibilidade moral identificados entre enfermeiros de Unidades de Terapia Intensiva.	Cláudia Denise Schallenberger, Jamila Geri Tomaschewski-Barlem, Edison Luiz Devos Barlem, Laurelize Pereira Rocha, Grazielle de Lima Dalmolin, Liliane Alves Pereira (2017)	GOOGLE ACADÊMICO	4	Destaca componentes que auxiliam na tomada de decisões e na resolução de problemas éticos no ambiente de terapia intensiva. Apontando o diálogo, relações interpessoais e a liderança como fatores principais.
1 3	7) Ronda Multidisciplinar Tática e Operacional focada na Qualidade Assistencial e Segurança do Paciente com participação efetiva da alta gestão - Dia D da Segurança do Paciente	José Adorno, Renata Ferreira Silva, Janine Araújo Montefusco Vale, Moema Liziane Silva Campos, Marcia Pereira de Souza, Suzy Galdino dos Santos, Paulo Lisbão de Carvalho Esteves e Ana Patrícia de Paula (2018)	GOOGLE ACADÊMICO	4	Apresenta problemas relacionados a comunicação e liderança no ambiente de saúde. destaca a importância da presença da alta gestão para desenvolver a relação entre a equipe por meio de escuta; esclarecimento de dúvidas, compreensão da realidade para gerar uma cultura de segurança no ambiente hospitalar.
2 3	8) A construção de competências profissionais no curso de odontologia: ampliando o debate	Graciela Soares Fonseca, Simone Rennó Junqueira e Maria Ercilia de Araujo (2018)	GOOGLE ACADÊMICO	4	Apresenta as competências profissionais desejadas na atenção à saúde como: tomada de decisões, comunicação, liderança, administração e gerenciamento e educação permanente, entretanto, percebeu-se que essas oportunidades podem favorecer a formação de um profissional competente.
1 2 3	9) Cultura de segurança do paciente na perspectiva de profissionais de enfermagem: fatores laborais e institucionais relacionados	Grazielle de Carvalho Lemos (2018)	GOOGLE ACADÊMICO	6	Objetivo foi analisar a cultura de segurança do paciente na perspectiva dos profissionais de enfermagem e os fatores associados a essa cultura. Fatores como: percepção; informação; comunicação e respostas punitivas foram avaliados.
3	10) Competências dos enfermeiros da	Olivia Cristina Alves Lopes (2019)	GOOGLE ACADÊMICO	6	O artigo apresenta desafios no

	Estratégia Saúde da Família				relacionamento em equipe, tais como: Posturas passivas, queixosas, descrentes na mudança ou na culpabilização do outro.
2 3	11) Comportamento empoderador do líder na atenção primária em saúde	Fernanda Marques Silva (2019)	GOOGLE ACADÊMICO	6	Apresenta comportamentos da liderança e a percepção dos participantes da pesquisa sobre o tema. Evidenciando deficiências em reuniões de equipe, resolução de conflitos, comunicação e sobrecarga de trabalho.

Na primeira fase do estudo foram identificados um total de oitenta e cinco (85) artigos nas bases de dados, onde doze (12) foram encontrados na plataforma *Scientific Electronic Library Online* (SCIELO), vinte e um (21) encontrados na base de dados *Biblioteca Virtual en Salud Enfermería Enfermagem* (BVS) e cinquenta e dois (52) artigos localizados no Google acadêmico.

Na segunda fase do estudo seus títulos e resumos foram lidos descartando oito (8) artigos que não se relacionavam com o tema. Dezenove (19) artigos foram excluídos por pertencerem a modalidade de pesquisa secundária, não apresentando conteúdo original sobre a fonte, apenas uma analogia/ideia de fatos que já ocorreram. Seis (6) artigos foram descartados por serem pesquisas realizadas internacionalmente. Dez (10) artigos foram eliminados por estarem duplicados nas plataformas e dois (2) por não serem localizados.

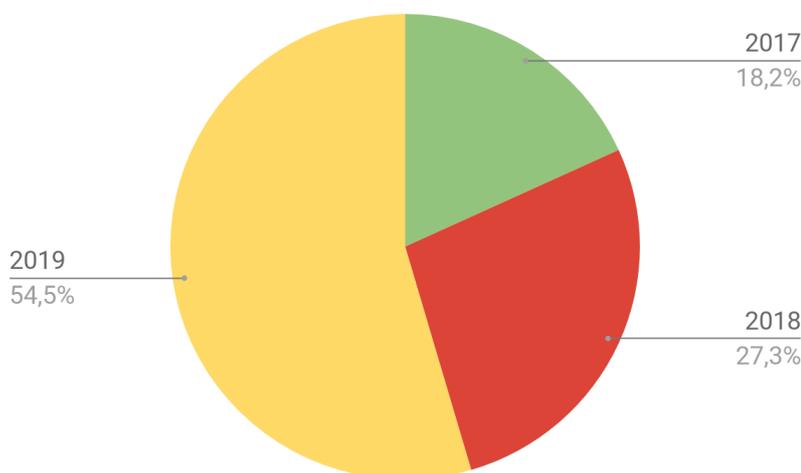
Um total de vinte e nove (29) exclusões foram realizadas por serem documentos não compatíveis com formato de artigo de pesquisa, sendo: dois (2) livros; três (3) planos de ensino; um (1) slide; um (1) fluxograma; uma (1) simulação; dezenove (19) relatos; um (1) editorial; um (1) conjunto de artigos apresentados em Anais.

Após a fase de exclusão do processo, foi obtido ao total onze (11) artigos selecionados como resultados da pesquisa, onde os mesmos serão utilizados no procedimento de análise de dados.

Os artigos selecionados foram caracterizados abaixo de acordo com o ano de publicação, regiões onde os estudos foram realizados, delineamento metodológico, níveis de evidências e ambientes de saúde.

Após a análise dos estudos, as especificações dos dados coletados obtiveram os seguintes resultados referente ao ano de publicação dos artigos, 18,2% (2) publicados no ano de 2017; em 2018 obteve-se 27,3% (3) dos artigos; e 54,5% (6) dos artigos no ano de 2019, apresentados no gráfico abaixo.

Gráfico 1: Ano de publicação.



A seleção dos artigos teve o propósito de produzir um novo conhecimento que abrange o tema: comunicação interna na liderança formal, optando por artigos que fornecem conteúdo sobre esta realidade nos últimos três anos.

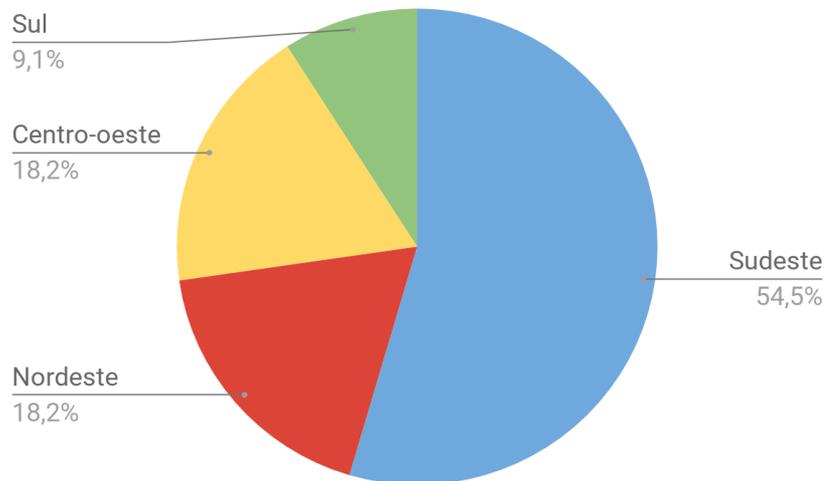
A escolha de artigos com data de publicação recente permite a disponibilização de um novo conhecimento sobre fatores que influenciam no desenvolvimento do trabalho de líderes e subordinados.

Apresentar um estudo que forneça informações relevantes para a liderança na atualidade é essencial para manter um bom relacionamento interpessoal entre a equipe e a qualidade nos processos de uma organização.

De acordo com os locais de pesquisas dos artigos selecionados, 54,5% (6) foram realizadas na região sudeste; 18,2% (2) na região nordeste; na região

centro-oeste foram selecionados 18,2% (2) dos artigos; e 9,1% (1) para a região sul. Os dados foram apresentados no gráfico abaixo.

Gráfico 2: Regiões das pesquisas.



As regiões onde ocorreram as aplicações das pesquisas selecionadas para este estudo podem apresentar variáveis que influenciam no ambiente organizacional de cada uma das instituições. As variáveis podem ser representadas pelo microambiente e macroambiente de cada região.

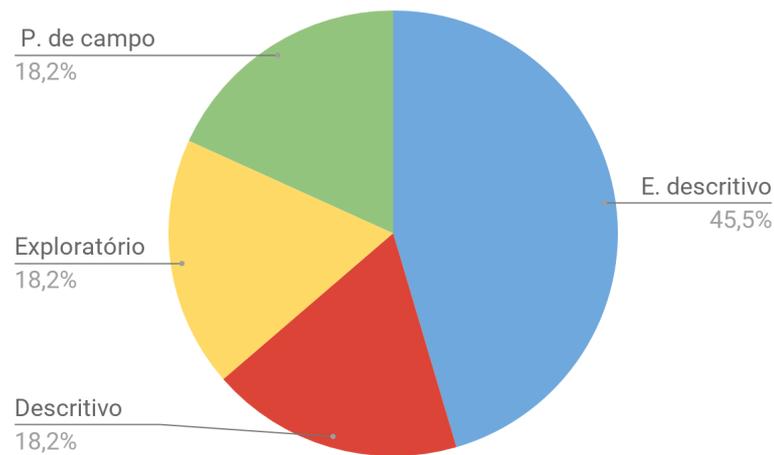
O microambiente pode ser influenciado pelas seguintes variáveis: ambiente operacional, clima organizacional, estrutura organizacional e público alvo externo.

Em relação ao macroambiente, as variáveis podem ser representadas pelos fatores econômicos que cercam as organizações, fatores ambientais, cultura populacional, demografia da área onde a organização está instalada e o desenvolvimento tecnológico que ocorre na região.

Estas variáveis podem influenciar o modo em que os processos são desenvolvidos, na comunicação organizacional, no relacionamento entre a equipe e de modo geral na cultura organizacional.

Dos artigos selecionados 100% (11) pertencem a amostragem qualitativa, sendo que 45,5% (5) possuem delineamento metodológico exploratório-descritivo; 18,2% (2) são somente descritivos; 18,2% (2) somente exploratórios; e 18,2% (2) são pesquisas de campo. Os dados foram apresentados no gráfico abaixo.

Gráfico 3: Delineamento metodológico dos artigos.



A definição de um método para a seleção de artigos deve ser realizada de acordo com o propósito do presente estudo. Levando em consideração fatores que podem influenciar nos resultados do mesmo.

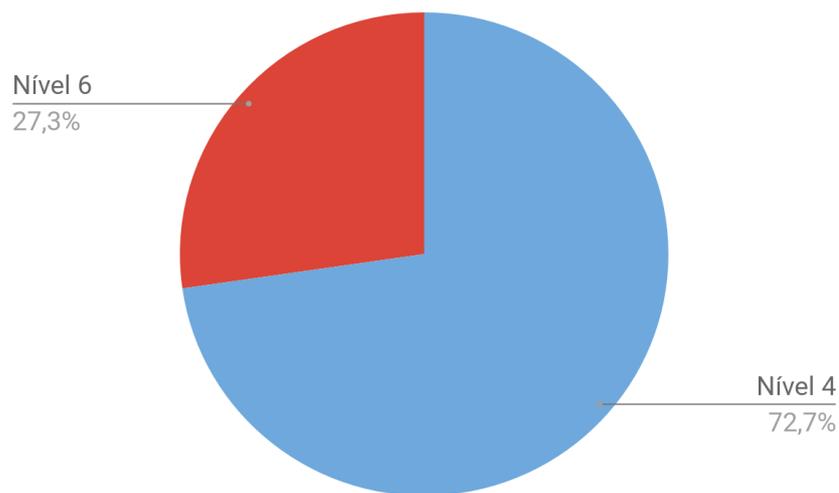
Este estudo teve como principal objetivo identificar as disfunções existentes no processo comunicativo entre líderes e subordinados por meio do método de revisão bibliográfica integrativa.

A escolha de artigos que pertencem a modalidade de pesquisa primária, onde a coleta de dados ocorreu diretamente no ambiente onde os fenômenos ocorrem, é essencial para a garantia de informações que sejam relevantes para atingir o objetivo principal com eficiência.

Deste modo, artigos com o delineamento metodológico classificados como pesquisa secundária foram descartados para garantir a qualidade da amostra de pesquisa.

Em relação aos níveis de evidências, após a leitura dos artigos, foi identificado que 72,7% (8) pertencem ao nível 4: evidências de estudos descritivos (não-experimentais) ou com abordagem qualitativa e 27,3% (3) com o nível 6: evidências baseadas em opiniões de especialistas. Os dados foram expostos no gráfico abaixo.

Gráfico 4: Níveis de evidências.

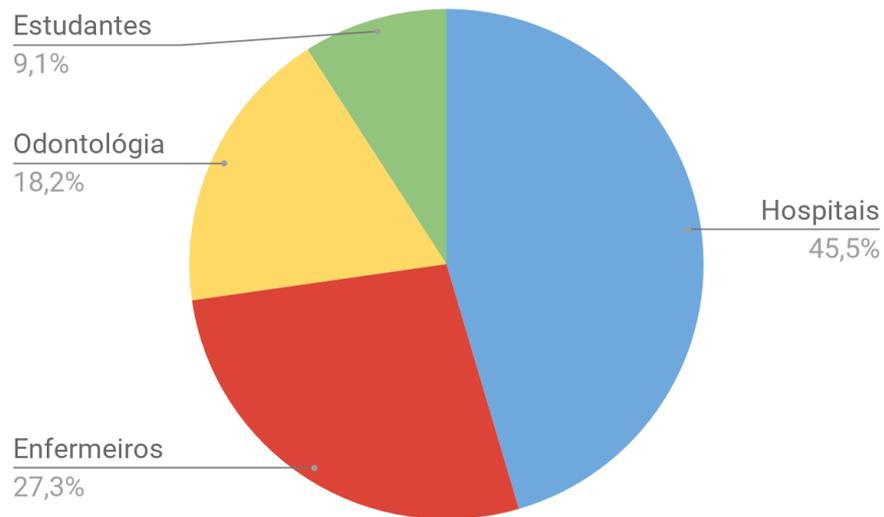


Os níveis de evidência permitem o desenvolvimento de um estudo por meio da combinação de dados selecionados. Esse método também auxilia na diminuição de vieses de confusão e erros decorrentes do processo de construção de uma revisão bibliográfica integrativa (SOUZA; SILVA; CARVALHO, 2009).

Os autores ainda definem: “a etapa contígua contempla a visualização dos dados, ou seja, a conversão dos achados em uma forma visual de subgrupos” (SOUZA; SILVA; CARVALHO, 2009, p. 105).

Após análise, notou-se também que 45,5% (5) resultados foram colhidos em ambientes hospitalares; 27,3% (3) entre equipes de enfermagem que trabalham na saúde da família; 18,2% (2) dos estudos foram em ambientes odontológicos e por fim, 9,1% (1) em ambiente universitário, com estudantes de enfermagem.

Gráfico 5: Ambientes de saúde.



A escolha do ambiente organizacional para a realização deste estudo foi dada diante da necessidade que existe em identificar as disfunções que ocorrem no processo comunicativo do ambiente organizacional de saúde, destacando a relevância do tema explorado para a formação de gestores hospitalares.

O estudo realizou o procedimento de abordagem de um conteúdo amplo existente na área da saúde. Obtendo informações das diversas organizações que compõem o mercado de saúde na atualidade, possibilitando o fornecimento de um conteúdo que auxilie em atividades complexas que ocorrem no ambiente organizacional de saúde.

Assim, o presente estudo englobou organizações que pertencem ao mercado de saúde e instituições de ensino instaladas em território nacional.

Em relação a distribuição e categorização de dados coletados, 77% dos artigos apresentam conteúdo pertencente a categoria “problemas de comunicação interna” sendo classificados os artigos 01, 02, 03, 04, 06, 07 e 09. Como “causas dos problemas de comunicação interna” foram classificados 77% dos artigos com conteúdo do resultado da pesquisa, sendo os artigos 02, 03, 04, 06, 08, 09 e 11.

Todos os artigos apresentaram conteúdos referente à última categoria: “ações e sugestões para evitar problemas de comunicação interna”.

2.4.1 Problemas de comunicação interna

Dos onze (11) artigos analisados seis (6) evidenciam a falta do recebimento de informações necessárias para realizar os processos entre a equipe e a liderança, onde os profissionais destacam a falta de tempo e oportunidade, falta de diálogo aberto entre a equipe; ausência do líder direto como principais acontecimentos no ambiente de saúde.

Os artigos A7 e A8 enfatizam esse problema na troca de plantão entre os funcionários, onde o colaborador não recebe todas as informações necessárias para seguir o tratamento do paciente com segurança.

Os artigos A3 e A7 apresentam evidências relacionadas a uma gestão verticalizada, onde as informações circulam somente nos níveis mais altos da hierarquia da empresa, ou seja, somente entre líderes formais. Esse processo impede que os profissionais que fazem parte dos níveis mais baixos não tenham acesso a informações importantes para a execução de sua função.

O artigo A11 apresenta uma divergência em relação a troca de informações na organização, onde a informação circula de maneira vertical no nível inferior da pirâmide hierarquizada, impedindo o líder de realizar uma gestão qualificada da equipe, pois não possui conhecimento sobre os fatores que influenciam o setor.

A ausência de retorno comunicativo por parte do líder para a equipe (comunicação descendente) em relação a processos, dúvidas, problemas, atividades e em relação ao trabalho realizado é evidenciada nos artigos A1, A3, A6 e A7.

O artigo A11 expõe esse problema em relação a ausência de retorno por parte da equipe para o líder (comunicação ascendente) onde os colaboradores obedecem apenas às ordens e não fornecem um *feedback* relacionado aos processos para o líder direto.

O artigo A4 evidencia a falta de dinâmica na comunicação desde o processo de ensino de alunos na área da saúde, permitindo que ocorra o desinteresse sobre conteúdo desde o princípio da inserção no ambiente de saúde. O artigo A11 apresenta a ausência de dinâmica na comunicação por parte do líder da equipe no setor hospitalar, fazendo com que os subordinados não se sintam motivados e atraídos pelo conteúdo apresentado.

O artigo A1 evidencia a comunicação informal no trabalho de equipe, apresentando vestígios de grosseria e desrespeito por parte do líder, de modo descendente e por parte de membros da equipe de modo vertical.

Os artigos A1, A2, A3 e A7 apresentam o processo comunicativo onde líder dita as ordens sem dispor oportunidade para que os subordinados apresentem suas ideias, negociem ou desenvolvam uma conversa em relação a assuntos pertinentes a tomada de decisões.

No estudo A9 é evidenciado a ausência de preocupação da gestão do hospital em relação a segurança do paciente, o que prejudica o trabalho exercido pelos subordinados. Os mesmos apresentam dificuldades em relatar seus erros para seu líder direto, com receio de que sejam punidos ou que estes erros sejam reportados a suas fichas funcionais.

A dificuldade em desenvolver uma conversa com a equipe é evidenciada nos artigos A1, A6, A7 e A11. Onde os profissionais falam sobre a dificuldade de manter um diálogo aberto com a liderança e de conciliar as opiniões divergentes para chegar a um acordo em que ambas as partes sintam-se satisfeitas.

A ausência da presença do líder direto é evidenciada nos artigos A1, A3 e A7. Esse fato acaba prejudicando o conhecimento dos subordinados em relação aos processos, podendo dificultar a resolução de problemas decorrentes das atividades realizadas, causando falhas no setor que o mesmo coordena.

2.4.2 Causas dos problemas de comunicação interna

Entre os artigos analisados, cinco (5) evidenciaram que a falta de diálogo ocorre por questões organizacionais, sendo elas: falta de espaço dada a equipe para expor opiniões ou ideias; falta de iniciativa tanto por parte das organizações quanto por parte dos colaboradores; a falta de integração entre a equipe; inclusão com outros setores; e dificuldade em assumir responsabilidades.

Nos artigos A8 e A11, foram evidenciadas divergências entre as equipe, o que afeta o processo de tomada de decisão e prejudica o andamento das atividades. O artigo A8 afirmou que a mudança de comportamento inesperado dos colaboradores também pode influenciar na convivência com a equipe.

Os artigos A4, A7 e A11 identificam que a divisão de tarefas é realizada de modo inadequado em relação a carga horária dos profissionais, causando a sobrecarga de trabalho para os subordinados.

A insegurança por parte da equipe em participar do processo de tomadas de decisões e trocar informações com os líderes foram reconhecidos nos artigos A2, A3, A6, A8, A11, onde os mesmos alegam apenas obedecer ordens.

O artigo A6, também identificou a falta de estímulo e de auxílio da gestão para que os profissionais desenvolvam sua capacidade de tomada de decisão. O artigo A3 detectou o autoritarismo por parte da gestão como motivo para que os colaboradores não se expressem e colaborem com ideias, gerada por um medo em falhar e gerar consequências.

2.4.3 Ações e sugestões para evitar problemas de comunicação interna

Reuniões de carácter informativo, sugestivo e para a discussão de decisões com o diálogo aberto entre líderes e subordinados são sugeridas nos artigos A1, A7 e A10, como ações para resolver problemas relacionados à deficiência de comunicação, onde os profissionais não conseguem expor suas ideias e não recebem todas as informações sobre tomada de decisões e outros ocorridos no ambiente organizacional.

Os artigos A1, A3, A6, A9, A10 e A11 destacam a importância do desenvolvimento das relações interpessoais para que o processo de comunicação seja efetivo em todo ambiente organizacional, uma vez que o mesmo envolve a saúde dos processos desenvolvidos no ambiente de trabalho por meio de boas práticas como a educação, respeito, empatia e participação.

A presença do líder direto é evidenciada nos artigos A1 e A7 como ação para aperfeiçoar as relações e atividades no setor que apresenta deficiência nos processos de comunicação. A presença do mesmo facilita a troca de informações entre líder e subordinado, auxilia na resolução de problemas de modo imediato e no esclarecimento de dúvidas, fazendo os processos proceder de modo adequado.

A linguagem corporal transmite os sentimentos e emoções de profissionais durante o processo de comunicação em relações e as decisões tomadas no setor empresarial. O desenvolvimento da percepção da liderança sobre a linguagem corporal que subordinados apresentam, é sugerida no artigo A1 como ferramenta para entender o que o profissional sente em relação aos fatos e tomar

O desenvolvimento de habilidades em líderes e subordinados por meio de capacitações e treinamentos como ação para aprimorar o relacionamento e a comunicação interpessoal nas equipes de trabalho destacou-se em grande parte da amostra selecionada para este estudo, expondo-se como evidências e sugestões nos artigos A1, A3, A4, A5, A6, A8, e A11.

Colaboradores que tiveram participação nos estudos A2, A10 e A11, evidenciaram a comunicação aberta para opiniões entre líderes e subordinados como sugestão de melhoria. Indicando um trabalho dinâmico e aberto para discussão como

ação participante de toda e qualquer troca de informações que ocorre no setor organizacional.

Os artigos A4 e A11 apresentam evidências sobre a participação escassa dos subordinados na comunicação interpessoal. As sugestões sinalizadas para este problema é a participação por parte dos subordinados e que os mesmos tenham mais atenção em reuniões ou trocas de informações que ocorrem entre a equipe.

O artigo A1 sugere o suporte individual aos subordinados para resolver problemas particulares dos mesmos, e manifesta que a adoção da postura profissional no interior da organização seria o comportamento adequado para o ambiente. Enquanto o artigo A10 aponta a padronização da linguagem profissional como sugestão para evitar confusões de linguagem na organização.

2.5 Análise de dados

Nos estudos, a ausência do recebimento de informações necessárias para realizar os processos entre a equipe e a liderança foi evidenciada destacando a falta de tempo e oportunidade, falta de diálogo aberto entre a equipe, ausência do líder direto como principais acontecimentos no ambiente de saúde.

Adorno et al. (2018), afirma que ao proporcionar um espaço de discussão com foco na qualidade entre gestores e servidores assistenciais causa a aproximação de ambos, fornecendo espaço para retorno as equipes e a formulação de estratégias organizacionais. Silva (2019) aponta a comunicação como fator primordial no trabalho em equipe, onde a sobrecarga de trabalho causa a redução da comunicação entre profissionais.

Fonseca, Junqueira e Araújo (2018) e Adorno et al. (2018), enfatizam esse problema na troca de plantão entre os funcionários, onde o colaborador não recebe todas as informações necessárias para seguir o tratamento do paciente com segurança.

Nos estudos existem evidências relacionadas a uma gestão verticalizada, onde as informações circulam somente nos níveis mais altos da hierarquia da empresa, ou seja, somente entre líderes formais. Esse processo impede que os profissionais que

fazem parte dos níveis mais baixos não tenham acesso a informações importantes para a execução de sua função.

Ferreira et al. (2018), aponta a gestão verticalizada como um problema na organização onde as decisões são tomadas sem o envolvimento dos enfermeiros, tendo em vista que as organizações não avaliam as reais condições do que solicitam e não permitem abertura de diálogo para escutar quem está na “linha de frente”. Com ênfase nesse problema, Adorno et al. (2018), ressalta a importância dos gestores de serviços de saúde em estabelecer e priorizar uma agenda semanal fixa para discussão dos indicadores de projetos e dos resultados avaliados para as equipes assistenciais e gerenciais.

Silva (2019), apresenta evidências de divergência em relação a troca de informações na organização, onde a informação circula de maneira vertical no nível mais baixo da pirâmide hierarquizada, o que impede o líder de realizar uma gestão qualificada da equipe, pois não possui conhecimento sobre os fatores que influenciam o setor. O líder deve possuir conhecimento sobre o que acontece no setor coordenado pelo mesmo, para que possa auxiliar na construção de estratégias e mudanças do ambiente organizacional, no processo decisório, e na coordenação de sua equipe, disponibilizando uma assistência de qualidade.

Os artigos expõem a ausência de retorno por parte da equipe para o líder (comunicação ascendente), onde os colaboradores obedecem apenas às ordens e não fornecem um *feedback* em relação aos processos para o líder direto.

Silva (2019), aponta o problema como gerador de novos desafios da organização:

Quando há menos contato, interação entre os indivíduos, mais difícil se torna o processo de comunicação e o relacionamento interpessoal. Como pode ser exemplificado pela equipe de enfermagem, a existência de muitas tarefas a serem cumpridas, bem como a falta recursos humanos e materiais suficientes para realizar uma assistência com mais qualidade, levam-na a conviver em um contexto desfavorável às interações e atos comunicativos (SILVA, 2019, p. 54).

A ausência de retorno comunicativo por parte do líder para a equipe (comunicação descendente) em relação a processos, dúvidas, problemas, atividades e em relação ao trabalho realizado é evidenciada em quatro artigos. Moreira et al.

(2019), aponta a necessidade que existe em desenvolver uma boa comunicação na organização, não somente entre a equipe assistencial, mas também entre gestores.

Schallenberger et al. (2017, p. 9), salienta:

Desse modo, a liderança pode ser considerada um elemento imprescindível no processo de trabalho da enfermagem que auxiliará o enfermeiro na orientação da equipe, na tomada de decisões e no enfrentamento de problemas éticos que possam surgir no ambiente de trabalho, especialmente quando alicerçada no conhecimento e nas habilidades técnicas.

É necessário que todos os colaboradores estejam engajados a um objetivos comuns, compartilhando informações a fim de minimizar conflitos e oferecer um serviço de qualidade aos clientes. Esse problema pode estar associado a conflitos organizacionais, tais como ausência de protocolos, materiais e equipamentos que dificultam no desenvolvimento de processos (SCHALLENBERG et al., 2017).

Moreira et al. (2019), comenta sobre a importância que os coordenadores estabeleçam um feedback para os conflitos decorrentes em organizações. Destacando também a importância de reuniões, visto que nestas podem ser discutidos os pontos a serem melhorados.

Ferreira et al. (2018), aponta a importância que a organização possui em visualizar a necessidade de desenvolver líderes que encorajem, comuniquem-se, e que forneça um retorno em relação a tudo que envolve o setor a equipe. Deste modo a o ambiente de trabalho obterá um clima organizacional excelente, melhorando a assistência prestada.

É fundamental que a liderança mantenha uma escuta ativa sobre dúvidas e percepções dos processos que envolvem o cliente, proporcionando espaço para a discussão e retorno de informações é fundamental para que os processos de assistência sejam realizados de modo qualificado (ADORNO et al., 2018).

Os artigos revelam a falta de dinâmica na comunicação desde o processo de ensino de alunos na área da saúde, permitindo que ocorra o desinteresse sobre conteúdo desde o princípio da inserção no ambiente de saúde, quanto a ausência de dinâmica na comunicação por parte do líder da equipe já no setor hospitalar, fazendo

com que os subordinados não se sintam motivados e atraídos pelo conteúdo apresentado.

Silva et al. (2007), aponta no processo de aprendizagem os autores defendem o desenvolvimento de competências da promoção da saúde a adoção de práticas educativas de caráter dialógico, que podem promover a participação dos alunos tornando-os protagonistas, corresponsáveis pela melhoria de sua qualidade de vida.

O modo em que a comunicação é desenvolvida na organização pode influenciar de modo negativo ou positivo diretamente na equipe, para que haja o entendimento por parte da equipe, os subordinados precisam estar dispostos ao ato comunicativo (SILVA, 2019).

A comunicação informal no trabalho de equipe, apresenta vestígios de grosseria e desrespeito por parte do líder, de modo descendente e por parte de membros da equipe, de modo vertical (SILVA et al., 2017).

Moreira et al. (2019), aponta a necessidade de identificar e analisar a linguagem corporal durante o processo de comunicação, pois pode transmitir ideias positivas ou negativas. O comportamento destrutivo no trabalho em saúde pode ser manifestado na linguagem corporal, expressando de atitudes abusivas, desrespeitosas e ameaçadoras entre os subordinados ou entre os níveis hierárquicos.

Moreira et al (2019), Gomes e Finkler (2018), e Adorno et al (2018), apresentam a comunicação de modo que o líder dita as ordens sem dispor oportunidade para que os subordinados apresentem suas ideias, negociem ou desenvolvam uma conversa em relação ao assunto para a tomada de decisões de maneira consciente.

Moreira et al. (2019), destaca a importância da união de todos os membros da equipe para que ocorra o processo de troca de informações, desenvolvendo uma comunicação efetiva, escuta ativa de modo que todos compreendam a mensagem para alcançar os objetivos organizacionais e prestar um serviço qualificado.

Ferreira et al. (2018), afirma que o processo de gestão sofre desafios atualmente, onde os gestores costumam utilizar posturas verticalizadas para tomar decisões sem o envolvimento da equipe assistencial, fazendo com que a equipe sinta-se desmotivada.

Adorno et al. (2018), destaca a importância de possuir um espaço para discussões, fornecendo transparência nas decisões e retorno às equipes dos resultados alcançados.

Lemos (2019), evidencia a falta de preocupação da gestão do hospital em relação a segurança do paciente, o que prejudica o trabalho exercido pelos subordinados. O mesmo apresenta as dificuldades que os subordinados possuem no ato de relatar seus erros para o líder direto, com receio de que sejam punidos ou que estes erros sejam reportados a suas fichas funcionais. Aponta também, a necessidade que a gestão possui em desenvolver ações de segurança do paciente junto à equipe, substituindo punições ao erro, onde os profissionais sejam encorajados a relatar os incidentes, sem o medo da culpa e da repreensão.

A existência de dificuldade em desenvolver uma conversa com a equipe é evidenciada nos artigos, mostrando a dificuldade que os profissionais possuem em manter um diálogo aberto com a liderança e de conciliar as opiniões divergentes para chegar a um acordo em que ambas as partes se sintam satisfeitas.

Moreira et al. (2019), aponta a necessidade que a equipe expressa em desenvolver uma comunicação efetiva para possibilitar que todas as partes dialoguem para resolver um problema, criando um clima organizacional estável e concedendo um serviço de qualidade para os clientes.

Schallenberger et al. (2017), destaca o fato de que o relacionamento entre toda a equipe impacta diretamente no atendimento do cliente. O diálogo entre as equipes de trabalho em relação a realidade que os cerca é extremamente importante para que as atividades sejam desenvolvidas com eficácia e eficiência.

Adorno et al. (2018), enfatiza a ausência da alta gestão como causa da falta de diálogo entre a equipe e seus líderes. Onde a equipe não faz parte da tomada de decisões e nem dialoga sobre os fatos que ocorrem no setor pela falta de oportunidade.

Silva (2019), aponta a liderança autêntica como ideal para os processos, na qual o líder mantém o diálogo aberto com seus subordinados, realiza a análise de ideias sugeridas pela equipe e compreende as opiniões das pessoas sem receios. O autor ainda comenta sobre a importância desses atos para o clima organizacional:

“Líderes autênticos criam ambientes de maior empoderamento, melhorando a comunicação, capacitando o liderado a realizar seu trabalho de forma colaborativa com todos os membros da equipe de saúde, favorecendo assim uma ótima assistência ao paciente” (SILVA, 2019, p. 50).

A ausência da presença do líder direto é evidenciada pelos autores Moreira et al (2019) e Ferreira et al. (2018). Esse fato acaba prejudicando o conhecimento dos subordinados em relação aos processos, pode dificultar a resolução de problemas decorrentes das atividades realizadas e causar falhas no setor que o mesmo coordena.

Moreira et al. (2019), destaca a importância da presença do líder no processo assistencial, uma vez que o mesmo auxilia na compreensão dos processos comunicativos que facilitam o enfrentamento dos desafios que surgem no trabalho. As reuniões, podem conduzir o grupo, alinhando os processos organizacionais para que as informações sejam transmitidas com transparência.

A existência da gestão verticalizadas nas organizações é uma das fontes deste problema, da ausência do líder entre a equipe. A presença do mesmo é fundamental para que os processos ocorram com eficiência (FERREIRA, et al. (2018).

Adorno et al. (2018), aponta a importância da presença de líderes discutindo e apresentando a importância da qualidade dos serviços prestados pela organização, incentivando a formulação de comentários sobre as inadequações, necessidades e solicitações de mudanças gerais ou individuais.

Os autores evidenciam o predomínio do saber e do poder empoderado na definição das atribuições da equipe, consolidam a autonomia ou autoridade como fetiche ao estabelecer competências para a equipe. Gomes e Finkler (2018), afirma que manter a hierarquia naturalizada como atribuição do gestor, por estar num patamar um pouco mais alto, torna-o ditador das ordens.

Um ambiente de trabalho saudável é capaz de motivar e aumentar o desempenho no trabalho da equipe. A prática da liderança transformacional, busca aprofundar e compreender como essa prática acontecia e era recebida (FERREIRA, et al, 2018). Torna-se evidente, o exercício da liderança transformacional sobre interferências da gestão, uma vez que os gestores costumam adotar posturas

verticalizadas e, não raro, as decisões são tomadas sem o envolvimento dos enfermeiros.

Na presença de falta de apoio de líderes para com sua equipe, evidencia-se o vínculo de uma gestão verticalizada e hierarquizada, oposta aos preceitos da liderança transformacional, que busca transformar a cultura e o clima organizacional. Segundo Silva, et al (2017), para o processo, destacam-se desafios para a Enfermagem, o reconhecimento e a implementação de incentivo teórico para domínios mais efetivos no campo da promoção da saúde.

Para o exercício da motivação benevolente, Schallenberger et al. (2017), disserta sobre a decorrente do desejo de fazer aquilo que se acredita ser o certo e o melhor para o paciente. Entre os componentes do exercício da motivação benevolente pelos enfermeiros estão os valores pessoais, o conhecimento, orientado pelo raciocínio clínico e crítico, a comunicação efetiva, o trabalho em equipe e os resultados positivos apresentados pelos pacientes decorrentes dos cuidados de enfermagem.

Adorno et al. (2018), expõe a necessidade em ampliar o espaço de discussão da clínica, dar maior transparência às decisões, e dar retorno às equipes dos resultados alcançados. O trabalho e responsabilidade é de todos, mas os resultados também o são.

A comunicação, contribui nos discursos, muito atrelada ao saber ouvir, onde, na atenção à saúde é considerado à desmistificação da comunicação com o paciente. Tornando-se importante para o processo de humanização o diálogo entre a equipe (FONSECA; JUNQUEIRA; ARAUJO, 2018).

Silva (2019), afirma que algumas decisões devem ser tomadas pelo enfermeiro, onde, ao simples dizer vai ser assim, ou vamos fazer assim, pode de certa maneira direcionar a equipe, trazendo segurança no sentido de que ele sabe o que está falando, então seguem com confiança. Afirma-se também que o processo de comunicação é algo complexo, dinâmico, flexível, que apresenta elementos estruturados que influenciam negativamente ou positivamente, tendo como intuito o entendimento entre os indivíduos. Para que isso ocorra, os indivíduos precisam estar dispostos e atentos ao ato comunicativo como um todo, pois contém aquilo que é falado e escrito, além também do que é observado e percebido.

Reuniões de carácter informativo, sugestivo e para a discussão de decisões com o diálogo aberto entre líderes e subordinados são sugeridas pelos autores Moreira et al (2019), Adorno et al (2018) e Lopes (2019), como ações para resolver problemas relacionados à deficiência de comunicação, onde os profissionais não conseguem expor suas ideias e não recebem todas as informações sobre tomada de decisões e outros ocorridos no ambiente organizacional.

Em ambiente organizacional é preciso que todos os membros da equipe interagem para compreender os processos por meio da comunicação, facilitando o enfrentamento de desafios que surgem no trabalho. Moreira et al. (2019), destaca: “os momentos de reuniões, conforme destacado, podem proporcionar aos envolvidos tal compreensão” (MOREIRA et al., 2019, p. 5).

Adorno et al. (2018), destaca a importância que existe em dispor tempo para discutir as decisões com toda a equipe, fornecendo transparência e retorno em relação a resultados e desafios decorrentes das atividades. Uma vez que a responsabilidade da gestão da organização pertence a todos, e não somente a gestores.

Lopes (2019), comenta sobre a percepção dos participantes do estudo em relação a reuniões, onde as mesmas foram citadas como estratégias para desenvolver as competências da equipe. Esse processo contribui para a relação interpessoal horizontal, desenvolvendo o diálogo entre as partes e fortalecendo a equipe.

Destaca-se a importância do desenvolvimento das relações interpessoais para que o processo de comunicação seja efetivo em todo ambiente organizacional, uma vez que o mesmo envolve a saúde dos processos desenvolvidos no ambiente de trabalho por meio de boas práticas como a educação, respeito, empatia e participação.

As relações entre a equipe são essenciais para o desenvolvimento dos processos, causando estímulo no trabalho, motivação e determinação para desenvolver as atividades de modo qualificado. Moreira et al. (2019), aponta a importância em desenvolver as relações interpessoais, uma vez que causam impacto na segurança do paciente e em consequências causadas no ambiente profissional e pessoal da equipe.

Ferreira et al. (2018), dialoga sobre a importância em desenvolver a liderança para fortalecer as relações interpessoais entre os colaboradores da organização, melhorando a satisfação da equipe e transformando o ambiente organizacional para um local positivo. “O líder é capaz de motivar e aumentar o desempenho no trabalho e fortalecer o olhar clínico, repercutindo na assistência prestada” (FERREIRA et al., 2018, p. 648).

Schallenberger et al. (2017), Aponta a existência de ética nas relações entre a equipe estudada, onde há importância em conscientizar-se de que as ações, diálogo entre a equipe e a realidade do ambiente influenciam na tomada de decisões. O autor ainda destaca a importância em desenvolver as relações para alcançar resultados positivos.

O trabalho em equipe possui uma ampla importância em organizações de saúde para alcançar a qualidade dos serviços prestados. Para que isso torne-se possível é necessário que alguns aspectos sejam desenvolvidos, sendo eles: a tomada de decisão compartilhada, a construção de estratégia junto a equipe, a comunicação e o diálogo contínuo entre os profissionais (LEMOS , 2018).

Lemos (2018) destaca a importância em desenvolver relações interpessoais na organização:

Assim, é necessário que haja a cooperação entre as unidades para um bom andamento do trabalho. Desenvolver um clima de trabalho harmonioso, de respeito e cooperativo é importante, pois se os profissionais se sentem valorizados e respeitados, tendem a trabalhar em equipe e a prestar um cuidado de qualidade aos pacientes (LEMOS , 2018, p. 61).

Lopes (2019), aponta o processo de capacitações como aspecto primordial para aprimorar os processos no ambiente organizacional de saúde, por meio da ampliação de conhecimentos e habilidades auxiliando no desenvolvimento do trabalho em equipe.

O entendimento do trabalho em equipe como uma ferramenta no trabalho é essencial para garantir a qualidade nos processos. Esse fato aponta a importância das relações interpessoais no desempenho das equipes. Uma vez que pode resultar em resultados positivos ou negativos na organização. (SILVA, 2019)

A presença do líder direto é evidenciados por Moreira et al (2019) e Souza et al (2018), como ação para aperfeiçoar as relações e atividades no setor que apresenta deficiência nos processos de comunicação. A presença do mesmo facilita a troca de informações entre líder e subordinado, auxilia na resolução de problemas de modo imediato e no esclarecimento de dúvidas. Fazendo com que os processos possam proceder de modo adequado.

Moreira et al. (2019), destaca a importância da presença do líder para a comunicação efetiva no trabalho em equipe. Auxiliando nos processos do setor e interagindo com os membros da equipe por meio da comunicação. Uma vez que o processo comunicativo facilita o enfrentamento de desafios que surgem no trabalho e nos momentos de reuniões, atingindo a compreensão de todos. Moreira et al. (2019), comenta: “assim, faz-se necessário a presença de líderes autênticos nas equipes, responsáveis por conduzir o grupo de forma ética e respeitosa, alinhando os processos organizacionais para que as informações sejam transmitidas de forma otimizada e correta” (MOREIRA et al., 2019, p. 6)

Adorno et al. (2018), destaca a importância da presença de líderes para entender as dúvidas, percepções e sugestões dos subordinados em relação aos processos organizacionais. O autor ainda comenta: “a presença da alta gestão discutindo e apresentando a importância da qualidade e segurança do paciente foi vista inicialmente como oportunidade para tecer comentários sobre as inadequações, às necessidades e solicitações de mudanças gerais ou individuais.” (ADORNO et al., 2018, p. 32).

A linguagem corporal transmite sentimentos e emoções de profissionais durante o processo de comunicação em relação a decisões tomadas no setor empresarial. O desenvolvimento da percepção da liderança sobre a linguagem corporal que subordinados apresentam, é sugerida por Moreira et al (2019), como ferramenta para entender o que o profissional sente em relação aos fatos.

Moreira et al. (2019), aponta também a importância que a linguagem corporal tem sob o processo de comunicação: “salienta-se a necessidade de reconhecer a linguagem corporal no processo de comunicação, pois pode transmitir ideias negativas tanto quanto as palavras proferidas” (MOREIRA et al., 2019, P. 6).

O desenvolvimento de habilidades em líderes e subordinados por meio de capacitações e treinamentos como ação para aprimorar o relacionamento e a comunicação interpessoal nas equipes de trabalho destacou-se em grande parte da amostra selecionada para este estudo, expondo-se como evidências e sugestões para Moreira et al (2019), Ferreira et al (2018), Silva et al (2017), Sobral et al (2018), Schallenberger et al (2017), Fonseca, Junqueira e Araújo (2018) e Silva (2019).

Moreira et al. (2019), destaca a importância em desenvolver treinamentos focados em habilidades interpessoais para melhorar a comunicação e reduzir os comportamentos destrutivos no trabalho em saúde, uma vez que a comunicação é um processo imprescindível na discussão e abordagem destas condutas anti profissionais.

Ferreira et al. (2018), comenta sobre a importância que a instituição possui em relação a formação de líderes para influenciar positivamente seus funcionários, desenvolver a produtividade e motivar sua equipe.

Silva et al. (2017), aponta que novos conhecimentos podem melhorar a prática e auxiliar na resolução de desafios decorrentes do ambiente de saúde, assim, os indivíduos capacitados possam se tornar multiplicadores desse saber entre a equipe.

Na atualidade é fundamental que ocorra o desenvolvimento de domínios de práticas de promoção da saúde para se alcançar ações efetivas. Sobral et al. (2018), complementa: “deste modo, deve-se investir no desenvolvimento do conjunto de domínios de competências, permeados por uma base sólida de aspectos éticos e de conhecimentos essenciais sobre promoção da saúde” (SOBRAL et al. 2018, p. 4).

Fonseca, Junqueira e Araújo (2018), destacam a importância que os profissionais possuem em praticar a educação continua por meio de treinamentos. O autor também destaca a importância do desenvolvimento durante a aprendizagem das futuras gerações de profissionais, onde o desenvolvimento de autonomia para continuar buscando conhecimentos durante sua vida profissional é essencial.

Silva (2019) aponta que líderes autênticos desenvolvem um excelente clima organizacional, uma vez que auxiliam na capacitação dos subordinados para que possam realizar seu trabalho de forma colaborativa com todos os membros da equipe

de saúde, melhorando a comunicação entre ambos e favorecendo a assistência ao paciente.

Gomes e Finkler (2018), Lopes (2019) e Silva (2019), evidenciam a comunicação aberta para opiniões entre líderes e subordinados como sugestão de melhoria. Indicando um trabalho dinâmico e aberto para discussão como ação participante de toda e qualquer troca de informações que ocorre no setor organizacional.

Gomes e Finkler (2018), aponta que a tomada de decisões e discussões aplicadas de modo interpessoal nas organizações podem facilitar a resolução de desafios e evitar o acontecimento dos mesmos.

Lopes (2019) aponta a habilidade de comunicar-se como competência necessária para que o trabalho seja desenvolvido nas organizações. O autor comenta que essa ferramenta diminui a distância entre os profissionais, auxilia no desenvolvimento de processos e na tomada de decisões compartilhada.

Silva (2019) aponta a que é necessário que haja o repasse de informações para os colaboradores sob a responsabilidade do líder. Disponibilizando também um espaço para diálogo para que a equipe possa auxiliar na tomada de decisões.

Silva et al (2017) e Silva (2019), apresentam evidências sobre a participação escassa dos subordinados na comunicação interpessoal. As sugestões sinalizadas para este problema é a participação por parte dos subordinados e que os mesmos tenham mais atenção em reuniões ou trocas de informações que ocorrem entre a equipe.

Silva et al. (2017), aponta o diálogo entre profissionais e a participação de ambos como um processo promotor de aprendizagem que possibilita o empoderamento para a tomada de decisões por parte dos envolvidos.

Silva (2019), aponta que a comunicação efetiva deve ser presente em todos os processos, principalmente nos mais complexos, pois é nesse instante que os colaboradores necessitam do auxílio da liderança direta.

Moreira et al. (2019), sugere o suporte individual ou coletivo aos subordinados para resolver problemas particulares dos mesmos, e manifesta que a adoção da postura profissional no interior da organização seria o comportamento adequado para o ambiente: “De forma individual ou coletiva, deve-se investigar onde está a situação

conflitante e/ou a manifestação de comportamentos destrutivos, e para isso, faz-se necessário ouvir a equipe e estimular o diálogo construtivo” (MOREIRA et al., 2019, p. 6)

2.6 Discussão

A qualidade no desenvolvimento de processos e atividades no interior de uma organização é um aspecto primordial para garantir a existência da mesma no mercado organizacional da saúde. Organizações de saúde devem ser compostas por setores que fluem adequadamente, suprimindo as necessidades e assegurando a segurança do paciente. Para que isso seja possível, as organizações devem possuir estrutura física qualificada, prover de uma equipe qualificada e ser administrada de modo adequado.

A existência da necessidade que a instituição possui junto a sua equipe de gestão em transparecer para seus colaboradores a missão organizacional e dialogar sobre a importância dos processos que ocorrem na mesma, é evidenciada ainda nos últimos anos.

O esclarecimento destes fatores são essenciais, uma vez que a visão da missão organizacional é capaz de inspirar os colaboradores a atingirem um objetivo em comum e auxiliar no desenvolvimento de atividades, possuindo um propósito.

Um dos elementos mais importantes em uma organização que presta serviços de saúde são os recursos humanos, que por sua vez devem ser coordenados com eficiência para garantir a qualidade nos processos. Deste modo, fatores como comunicação e uma boa relação interpessoal devem estar presentes a todo momento neste ambiente organizacional.

Nota-se que as organizações apresentam uma deficiência em relação a gestão de recursos humanos, onde ocorrem desafios contínuos referentes ao processo de comunicação entre colaboradores, de modo horizontal e vertical.

É essencial que haja a circulação de informações referente as atividades que ocorrem nos setores para o conhecimento de todos, evitando com que desafios ocorram constantemente devido ao desconhecimento de informações.

A deficiência referente a escassez de informações nos setores ainda é evidenciada em organizações de saúde, onde os colaboradores não possuem conhecimento sobre acontecimentos que ocorrem no ambiente, mudanças referente a processos, informes sobre procedimentos e outros fatores essenciais para que os processos possam fluir adequadamente.

O desafio que existe em criar um ambiente organizacional comunicativo é gerado pelo fato de que a liderança não evidencia a importância do assunto. O que implica no desenvolvimento de atividades, pois não existe uma conscientização sobre a importância desse procedimento nas organizações.

Um espaço para discussão entre líderes e subordinados pertinentes ao setor organizacional em que ambos atuam é fundamental para o funcionamento do setor. Destacando a importância em ter conhecimento sobre informações referentes a um processo que deve ter continuidade durante a troca de plantão, onde as informações são essenciais para garantir qualidade no serviço e a segurança do cliente.

Reuniões desenvolvidas pela equipe assistencial junto ao líder direto podem auxiliar no processo de troca de informações referente a acontecimentos que ocorrem nos setores, pode-se evitar a ocorrência de desafios e auxiliar na resolução de problemas.

A gestão verticalizada é o compartilhamento de informações entre aqueles que compõem o mesmo nível de hierarquia em uma organização de saúde, sendo eles os profissionais que fazem parte dos níveis mais altos da pirâmide organizacional. Esse fenômeno chamado “gestão verticalizada” pode influenciar negativamente os resultados organizacionais, o mesmo não permite que os profissionais que compõem os níveis mais baixos da organização obtenham informações relevantes para o desenvolvimento de atividades e não participem da tomada de decisão. Esse modelo de gestão é adotado e mantido pelos integrantes dos níveis mais altos, profissionais que ditam ordens e naturalizam a hierarquia nas organizações.

A gestão sofre uma deficiência de conhecimento sobre ocorrências do setor assistencial. A ausência do líder direto faz com que o mesmo não tenha acesso a

informações sobre os acontecimentos que ocorrem no setor, o que resulta em uma gestão ineficiente.

A gestão deve possuir conhecimento sobre os processos e acontecimentos que ocorrem na “linha de frente”, que presta serviço de atendimento ao cliente para a tomada de decisões. Esses fatores são determinantes no o desenvolvimento de estratégias para que os resultados desejados pela organização sejam alcançados com eficiência. Deste modo, a ausência destas informações podem causar deficiências em processos de gestão organizacional e na assistência ao cliente.

Do mesmo modo, é indispensável a ausência de conhecimento entre os profissionais que prestam serviços de atendimento ao cliente sobre fatores que são discutidos somente entre os líderes, pertinentes ao setor assistencial. A falta de conhecimento sobre decisões, mudanças no ambiente organizacional ou informações referente aos processos pode influenciar diretamente na satisfação do cliente, reduzindo a eficiência no alcance das metas organizacionais.

A deficiência nas relações entre líderes e subordinados muitas vezes causam desconforto no momento em que o subordinado deve relatar os desafios que ocorreram no setor. Está deficiência causa o receio em receber uma punição devido ao erro cometido, fazendo com que a equipe evite relatar problemas para o líder direto.

A ausência da visão dos subordinados no processo de liderança pode ameaçar a sobrevivência da organização no mercado. Quando os subordinados não relatam os acontecimentos decorrentes dos processos organizacionais ou não apresentam sugestões de melhora para o líder direto, os mesmos erros e desafios ocorrem continuamente numa organização, impedindo que correções, que são essenciais para que os processos fluam, sejam realizadas pela equipe gerencial.

Deste modo, torna-se necessária a presença de todos os colaboradores da equipe em reuniões que permitam o diálogo aberto entre líderes e subordinados. Concedendo espaço para discussão de ideias, estratégias para resolução de problemas e para alcance de metas, troca de informações e esclarecimentos em geral.

O *feedback* é uma ferramenta importante para a gestão de pessoas, esta ferramenta permite com que o emissor da mensagem receba um retorno em relação a percepção do receptor. Neste contexto, para que haja progresso nas organizações, o

feedback deve vir de ambas as partes. Onde, a ausência do mesmo em uma delas, pode tornar-se a causa de um processo de comunicação deficiente, trazendo consequências para os setores assistenciais e administrativos. Uma vez que o mesmo auxilia na resolução de conflitos e no desenvolvimento de estratégias para aprimorar os processos.

A ausência do *feedback* é causada pelo pensamento individualista de ambas as partes da equipe, onde as mesmas interpretam que a responsabilidade sobre os processos é somente do líder, tornando o subordinado uma “ferramenta de auxílio”, que na visão dos mesmos, não precisam de retorno nem informações sobre a resolução de problemas e alcance de metas.

O processo de comunicação pode influenciar de modo positivo ou negativo na equipe de acordo com o método que o líder usa para dialogar com a equipe. A ausência de dinâmica no processo comunicativo é uma deficiência e pode causar a desmotivação e a falta de interesses perante os assuntos por parte dos subordinados, o que causa o desfoque nos assuntos importantes, e como consequência desafios nas atividades e no setor envolvido.

As pessoas podem transmitir informações importantes de acordo com o comportamento que as mesmas expressam. No ambiente organizacional o comportamento destrutivo é demonstrado nas relações entre colaboradores e na linguagem corporal que ambos expressam.

Comportamentos destrutivos são evidenciados com frequência na área da saúde, onde a comunicação informal prevalece quando ocorre desentendimento por parte de membros da equipe. A comunicação informal expressa-se por meio de comportamentos abusivos, insultos ou linguagem grosseira no ambiente organizacional, como consequência, são criadas barreiras de comunicação entre colaboradores, impedindo que os processos sejam desenvolvidos com agilidade.

Estes comportamentos podem ser evidenciados por meio da linguagem corporal dos indivíduos, onde os mesmos expressam sua opinião por meio de atitudes, expressões faciais e corporais. Se observada com atenção, a linguagem corporal pode ser utilizada para traduzir sentimentos e a percepção que os envolvidos possuem e não conseguem expressar por meio da fala, tornando-a uma importante ferramenta de comunicação.

Ainda hoje existe dificuldades em relação ao desenvolvimento de uma comunicação efetiva, onde ambas as partes dialoguem de modo que possam expressar seus sentimentos, suas ideias e sugestões, suas críticas e seus erros. Para que as partes conversem, conciliem suas opiniões e cheguem a um acordo mútuo. Esse processo é extremamente relevante para o desenvolvimento de um clima organizacional saudável.

Por este motivo há a necessidade em desenvolver líderes que estejam presentes para coordenar suas equipes adequadamente. Levando em consideração as variáveis organizacionais e as necessidades que seus subordinados possuem.

O desenvolvimento da liderança pode ocorrer por meio de capacitações ou treinamentos internos aplicados continuamente, que visionam a transparência e a troca de informações no ambiente organizacional, com foco em relações e habilidades interpessoais, práticas de promoção a saúde e no processo de comunicação efetiva. Com o objetivo de criar um perfil de gestão que coordene suas equipes com eficiência e eficácia.

Uma liderança capaz de desenvolver um ambiente motivacional e criar um clima organizacional positivo pode influenciar diretamente no atendimento ao cliente, causando impacto positivo nos resultados.

Reuniões entre a equipe assistencial e a liderança são ótimas opções para desenvolver as competências da equipe. Neste ambiente deve ocorrer a troca de informações com diálogo aberto para todos os participantes, discussão sobre desafios, desenvolvimento de estratégias e sugestões para o avanço dos processos.

A presença do líder direto no setor organizacional é um dos fatores que influenciam a equipe de modo positivo. Um líder presente pode organizar as ideias e desenvolver estratégias de acordo com a realidade da organização. A presença do mesmo facilita na resolução de problemas de forma imediata e no esclarecimento de dúvidas.

Por meio das práticas de desenvolvimento citadas acima é possível manter um ambiente organizacional eficiente e saudável para todos os colaboradores, e como consequência, o aumento do nível de satisfação do cliente externo.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A qualidade no desenvolvimento de processos e atividades no interior de uma organização é um fator primordial para garantir a existência da mesma no mercado organizacional da saúde.

As organizações devem possuir estrutura física adequada para o desenvolvimento dos processos, profissionais capacitados, e compor uma equipe administrativa qualificada para a gestão da instituição. Essas organizações que prestam serviços de saúde, devem possuir líderes que coordenam suas equipes com eficiência, para que a qualidade nos processos seja garantida por meio do processo comunicativo eficaz e do relacionamento interpessoal.

A comunicação interna organizacional é uma ferramenta de extrema importância para o desenvolvimento das atividades realizadas em setores empresariais. Esta ferramenta auxilia no desenvolvimento de estratégias, na realização de processos e no alcance de metas. Dada a importância ao assunto, torna-se necessário que o processo de comunicação seja realizado de maneira eficiente pelas equipes.

Com o objetivo de transparecer a relevância que fatores como comunicação e relações interpessoais possuem perante a qualidade dos processos organizacionais na atualidade, a presente monografia buscou manifestar não somente a relevância, mas como os desafios enfrentados com mais frequência em relação a estes fatores em organizações de saúde, bem como suas causas e sugestões para o desenvolvimento de problemas apontados no estudo.

Ao realizar a pesquisa, verificou-se que atualmente os problemas de comunicação entre as equipes assistenciais e de gestão ainda são existentes no ambiente organizacional de saúde, sendo uma consequência do relacionamento deficiente entre líderes e subordinados nos setores organizacionais.

A ausência de feedback, comunicação informal, escassez de informações nos setores, ausência de espaço para discussão entre a equipe e o líder são os principais

problemas evidenciados no processo comunicativo em organizações de saúde nos últimos anos.

Em relação ao processo de coordenação, destacam-se os problemas relacionados a gestão verticalizada, falta de reconhecimento da linguagem corporal, ausência de conhecimento sobre a realidade do setor por parte do líder e a ausência do líder no setor assistencial.

Por meio da análise de dados foi possível alcançar os objetivos iniciais do estudo. A discussão apresenta os principais desafios decorrentes do processo de comunicação interna em ambientes de saúde, apontando suas possíveis causas e sugestões para o desenvolvimento de habilidades para aprimorar os processos em setores organizacionais.

O desenvolvimento dessa monografia permitiu ressaltar a importância da presença do líder direto no setor organizacional como um dos fatores que possui relevância na influência de uma equipe colaborativa. Um líder presente pode organizar as ideias e desenvolver estratégias de acordo com a realidade do setor organizacional. A presença do mesmo facilita na resolução de problemas de forma imediata e no esclarecimento de dúvidas por parte dos subordinados.

Reuniões nos setores organizacionais e capacitações efetuadas com o objetivo de aprimorar as habilidades de líderes e subordinados são excelentes sugestões para resolver desafios referente a processos comunicativos. Estes métodos de desenvolvimento de habilidades ainda permitem o aperfeiçoamento dos relacionamentos interpessoais internos.

A presente monografia abre parâmetros para que novas pesquisas que visem estudar fatores que influenciam no processo de qualidade organizacional, sejam desenvolvidas no campo de comunicação interna e relações interpessoais no ambiente organizacional. Deste modo, a monografia sugere o desenvolvimento de pesquisas futuras que investiguem o desenvolvimento de habilidades cujo o intuito é baseado na aprimoração de relações interpessoais efetiva no ambiente de trabalho, com ênfase no clima organizacional.

4. REFERÊNCIA

MARQUES, Mayara Dayane. Administração, Centro Universitário do Sul de Minas, Silvianópolis, 2010. Disponível em: <<https://www.monografias.com/pt/trabalhos3/lideranca-importancia-lider-dentro-org-anizacao/lideranca-importancia-lider-dentro-organizacao2.shtml>>. Acesso em: 16 nov. 2018

ADORNO, José et al. Ronda Multidisciplinar Tática e Operacional focada na Qualidade Assistencial e Segurança do Paciente com participação efetiva da alta gestão - Dia D da Segurança do Paciente. **Com. Ciências Saúde**, Brasília, v. 29, n. 0, p.30-33, jun. 2018. Disponível em: <http://bvsm.sau.de.gov.br/bvs/periodicos/ccs_artigos/v29_supl_ronda_multidisciplinar.pdf>. Acesso em: 20 set. 2019.

ALMEIDA, Lilian Maria de Souza. **A COMUNICAÇÃO INTERNA COMO UM INSTRUMENTO DE PROMOÇÃO DA QUALIDADE: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA GLOBAL DE COMUNICAÇÃO**. 2007. 105 f. Monografia (Especialização) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Itajubá, Itajubá, 2007. Disponível em: <https://repositorio.unifei.edu.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/1802/dissertacao_0032263.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 15 jul. 2019.

BARBIERI, Ugo Franco. **Gestão de Pessoas nas Organizações: A aprendizagem da liderança e da inovação**. São Paulo: Atlas S.a, 2013.

BARBOSA, Graciela Angelita; DREWS, Gustavo Arno. **ANÁLISE DA SATISFAÇÃO COM A COMUNICAÇÃO INTERNA: Um estudo com Colaboradores da Coordenadoria Financeira de uma Instituição de Ensino Superior**. 2017. 25 f. Monografia (Especialização) - Curso de Gestão de Pessoas, Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rs, Rio Grande do Sul, 2017. Disponível em: <https://docs.google.com/document/d/10wDalci4YTutUAvS3s_VdWtVVPtO889CHpRwj4fIEQo/edit>. Acesso em: 12 jul. 2019.

BERGAMINI, Cecília W. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

BRASIL. Ministério da saúde. Constituição (1988). Constituição Federal nº 196, de 22 de setembro de 1988. **Atividade Legislativa**. 96. ed. Brasil, 06 jun. 2017.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. B557t Bessa, Dante Diniz. 108 p. **Teorias da comunicação**. BESSA, Dante Diniz. – Brasília : Universidade de Brasília, 2006.

BRASIL. Ministério da saúde. Secretaria Executiva. Sistema Único de Saúde (SUS): princípios e conquistas/Ministério da saúde, Secretaria Executiva – Brasília: Ministério da saúde, 2000, 44p.

BRASIL, **MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO**. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DOS HOSPITAIS SOB GESTÃO DA EBSEH: DIRETRIZES TÉCNICAS. Brasília: Ministério da Educação, 2013. 76 p. Disponível em: <http://www2.ebserh.gov.br/documents/222346/866032/EBSEH_Estrutura+Organizacional+dos+HUs+sob+gest%C3%A3o+da+EBSEH.pdf/f31541d2-a849-4ab9-a2b7-9de9e01d1acb>. Acesso em: 26 ago. 2019.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. São Paulo: Atlas, 2006.

CROSBY, Philip. **Qualidade é Investimento**. 2. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1986. 327 p.

FARIAS, Camila. **A Comunicação Entre Líderes e Empregados a partir da Perspectiva da Inteligência Emocional**. 2017. 199 f. Monografia (Especialização) - Curso de Comunicação Corporativas, Faculdade Cásper Libero, São Paulo, 2017. Disponível em: <<https://mail.google.com/mail/u/0/?tab=om#inbox?projector=1>>. Acesso em: 23 maio 2019.

FERREIRA, Vanêska Brito et al. Liderança transformacional na prática dos enfermeiros em um hospital universitário. **Acta Paulista de Enfermagem**, [s.l.], v. 31, n. 6, p.644-650, dez. 2018. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/1982-0194201800088>.

FINAMOR, Ana Lúcia Nunes et al. **Gestão de Pessoas em Saúde**. Rio de Janeiro: Fgv Management, 2010.

FISHER, B. Aubrey; ADAMS, Katherine. **Comunicação Interpessoal: Pragmática das Relações Humanas**. 2. ed. New York: Mcgraw-hill, 2010. 241 p.

FONSECA, Graciela Soares; JUNQUEIRA, Simone Rennó; ARAUJO, Maria Ercilia de. A construção de competências profissionais no curso de odontologia: ampliando o debate. **Revista de Investigación Educativa Universitária**, São Paulo, v. 1, n. 1, p.13-27, jun. 2018. Disponível em: <http://rieu.webs.uvigo.es/RIEU/Vol1/RIEU_1_1_2_ex11.pdf>. Acesso em: 20 set. 2019.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas S.a, 2008.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Editora Atlas S.a., 2002. 176 p.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência Social: o Poder das Relações Humanas**. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

GOMES, Doris; FINKLER, Mirelle. Relação entre trabalho especializado e técnico: o caso da ortodontia à luz da bioética clínica amplificada. **Interface - Comunicação, Saúde, Educação**, [s.l.], v. 22, n. 67, p.1111-1122, dez. 2018. FapUNIFESP (SCIELO). <http://dx.doi.org/10.1590/1807-57622017.0206>.

GRANDO, Giselle Bruno. Redes formais e informais por um diálogo interno mais eficaz. In: *Faces da cultura e da comunicação organizacional* / Marlene Marchiori, organizadora – 2. Ed. – São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008.

HARADA, Kiyoshi. **Consultório médico, clínica médica e hospital. Conceitos**. Conteúdo Jurídico, Brasília-DF: 21 jan 2010. Disponível em: <https://conteudojuridico.com.br/consulta/Artigos/19109/consultorio-medico-clinica-medica-e-hospital-conceitos>. Acesso em: 26 ago 2019.

KNAPIK, Janete. **Gestão de Pessoas e Talentos**. Curitiba: Ibpex, 2006, 234 p.

KOTTER, John P.. **Acelerar: Construindo estratégias ágeis para um mundo acelerado**. Cambridge: Harvard Business Review Press, 2014. 206 p.

LEMOS, Grazielle de Carvalho. CULTURA DE SEGURANÇA DO PACIENTE NA PERSPECTIVA DE PROFISSIONAIS DE ENFERMAGEM: FATORES LABORAIS E INSTITUCIONAIS RELACIONADOS. 2018. 123 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Enfermagem, Universidade Federal de São João del Rei, Divinópolis, 2018.

Disponível em:

<<https://drive.google.com/file/d/1aCXsqv0VbxFtFsliauDpD1DSOFfKMJbJ/view>>.

Acesso em: 20 set. 2019.

LIDERANÇA: A ADMINISTRAÇÃO DO SENTIDO. São Paulo: **Revista de Administração de Empresas**. v. 34, n. 3, 1994. Disponível em:

<<http://www.scielo.br/pdf/rae/v34n3/a09v34n3.pdf>>. Acesso em: 15 abr. 2019.

LOPES, Olivia Cristina Alves. Competências dos enfermeiros da Estratégia Saúde da Família. 2019. Dissertação (Mestrado em Tecnologia e Inovação em Enfermagem) - Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2019. doi:10.11606/D.22.2019.tde-03062019-202857. Acesso em: 2019-10-24.

MARCHORI, Marlene. **Faces da Cultura e da Comunicação organizacional**. São Caetano do Sul/SP: Difusão, 2006.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas S.a, 2003.

MEDEIROS, Júlia Maria. **A VIVÊNCIA DO AMBIENTE HOSPITALAR PELA EQUIPE DE ENFERMAGEM**. 2011. 96 f. Dissertação (Mestrado em Ciências da Saúde) - Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Goiânia, 2011.

MELLO, Gabriel Correa de. **ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO INTERNA COMO AGENTE DE ENGAJAMENTO ORGANIZACIONAL**. 2018. 68 f. TCC (Graduação) - Curso de Relações Públicas, Universidade Estadual Paulista, Bauru, 2018. Disponível em:

<https://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/156544/000899378.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 10 jul. 2019.

MOREIRA, Felice Teles Lira dos Santos et al. Estratégias de comunicação efetiva no gerenciamento de comportamentos destrutivos e promoção da segurança do paciente. **Revista Gaúcha de Enfermagem**, [s.l.], v. 40, n. , p.01-09, 2019. FapUNIFESP (SciELO).Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1983-14472019000200417&tlng=pt>. Acesso em: 14 set. 2019.

NASCIMENTO, Monique da Silva Santos do et al. Os desafios da liderança: Como atingir resultados significativos. **Revista Científica Interdisciplinar**: link science place, Rio de Janeiro, v. 3, n. 3, p.63-81, set. 2016.

PAIM, Jairnilson Silva. **Sistema Único de Saúde (SUS) aos 30 anos**. 2018. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/csc/v23n6/1413-8123-csc-23-06-1723.pdf>>. Acesso em: 22 ago. 2019.

PRISZKULNIK, Léia. **Clínica(s): Diagnóstico e Tratamento**. Psicol. USP v.11 n.1 São Paulo 2000. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0103-65642000000100002>> Acesso em: 26 ago. 2019.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROBBINS, Stephen P.; **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SAMPAIO, Thali Leal. **MAPEAMENTO DO CONHECIMENTO NOS PROCESSOS DE ROTINA DE LABORATÓRIO DE MICROBIOLOGIA CLÍNICA**. 2017. 109 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/182806/349544.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 29 jul. 2019.

SANTOS, Adriano Palhari dos; ZANUSSO, Gerson ZANUSSO. CONTROLE DE QUALIDADE EM LABORATÓRIOS CLÍNICOS. **Revista Uninga**, Nova Esperança, v. 45, n. 8, p.60-67, 10 ago. 2015. Disponível em:

<<http://revista.uninga.br/index.php/uninga/article/view/1230/852>>. Acesso em: 29 jul. 2019.

SANTOS, Rosineia Oliveira. A importância da comunicação no processo de liderança. **Revista de Administração em Saúde**, São Paulo, v. 72, n. 18, p.01-26, set. 2018. Disponível em: <<file:///C:/Users/bethesda2/Downloads/128-580-1-PB.pdf>>. Acesso em: 30 jun. 2019.

SCHALLENBERGER, Cláudia Denise et al. Moral sensitivity components identified among nurses from Intensive Care Units. **Revista Brasileira de Enfermagem**, [s.l.], v. 72, n. 1, p.2-8, fev. 2019. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7167-2017-0202>.

SILVA, Alandey Severo L.; ARAÚJO, Carlos Eduardo G.; S. JÚNIOR, João Rodrigues. **Sistemas de Comunicação e Participação nas Organizações**. Paraíba, p.1-12, 2007. Disponível em: <[https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos07/429_Seget%202007%20\[2\].pdf](https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos07/429_Seget%202007%20[2].pdf)>. Acesso em: 30 out. 2019.

SILVA, Fabiola Mariano da. **Humanização, comunicação e gestão centrada nas pessoas Entrevista em Profundidade**: Laboratório Sabin. 2016. 56 f. TCC (Graduação) - Curso de Comunicação Organizacional, Universidade de Brasília, Brasília, 2016. Disponível em: <http://bdm.unb.br/bitstream/10483/16445/1/2016_FabiolaMarianoDaSilva_tcc.pdf>. Acesso em: 29 jul. 2019.

SILVA, Fernanda Marques. **Comportamento empoderador do líder na atenção primária em saúde**. 2019. 70 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Medicina, Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho", Botucatu, 2019. Disponível em: <<https://repositorio.unesp.br/handle/11449/181575>>. Acesso em: 20 set. 2019.

SILVA, Jacilene Santos. **Diário Oficial Eletrônico (Diorondon-e) nº 4.264 de 14 de agosto de 2018**: INSTITUTO DE ASSISTÊNCIA À SAÚDE DOS SERVIDORES PÚBLICOS MUNICIPAIS DE RONDONÓPOLIS (SERV SAÚDE). Rondonópolis (MT). 2018, 75 p. Disponível em: <<http://servsaudemt.com.br/home/wp-content/uploads/2019/06/Manual-de-Auditoria-Publica%C3%A7%C3%A3o.pdf>>. Acesso em: 26 ago. 2019.

SILVA, Jaqueline de Brito. Evolução de Liderança e Postura dos Líderes Atuais. **UNOPAR Cient. Ciênc. Juríd. Empres.**, Londrina, v. 15, n. 1, p. 119-127, Mar. 2014. Disponível em: <<http://revista.pgsskroton.com.br/index.php/juridicas/article/viewFile/385/359>> Acesso em: 01 ago. 2019.

SILVA, Kely Vanessa Leite Gomes da et al. Training of adolescent multipliers from the perspective of health promotion core competencies. **Revista Brasileira de Enfermagem**, [s.l.], v. 71, n. 1, p.89-96, fev. 2018. FapUNIFESP (SciELO). Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/0034-7167-2016-0532>> Acesso em: 01 ago. 2019.

SILVA, Paulo da, ALVES, Hemerson Bertassoni, COMAR, Samuel Ricardo, HENNEBERG, Railson. **MER. Hematologia Laboratorial**. ArtMed, 2015.

SOBRAL, Iriana Lays Lima et al. **CONHECIMENTO DE PROFISSIONAIS DA ATENÇÃO BÁSICA SOBRE AS COMPETÊNCIAS DE PROMOÇÃO DA SAÚDE**. Rev Bras Promoç Saúde, Fortaleza, v. 2, n. 31, p.1-7, jun. 2018. Disponível em: <<https://periodicos.unifor.br/RBPS/article/view/6653/pdf>>. Acesso em: 15 set. 2019.

SOUZA, Marcela Tavares de; SILVA, Michelly Dias da; CARVALHO, Rachel de. **Revisão integrativa: o que é e como fazer**. 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/eins/v8n1/pt_1679-4508-eins-8-1-0102.pdf>. Acesso em: 11 nov. 2019.

SOUZA, Marcela Tavares de; SILVA, Michelly Dias da; CARVALHO, Rachel de. Revisão integrativa:: o que é e como fazer. **Einstein**, São Paulo, v. 8, p.102-106, 08 jun. 2009.

STEWART, Thomas A. **A riqueza do conhecimento**. ed. Crown Business. New York: Currency, 2001, p. 400.

TAKAHASHI, R.T.; PEREIRA, L.L. **Liderança e Comunicação**. Rev. Esc. Enf. USP, v. 25, n. 2, p. 123-35, ago. 1991.

TIBURCIO, Jussara Santana; SANTANA, Lídia Chagas de. **A Comunicação Interna Como Estratégia Organizacional**. 2014. 14 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração, Fundação Visconde de Cairu, Salvador. Disponível em: <https://www.cairu.br/riccairu/pdf/artigos/2_COMUNICACAO_INTERNA ESTRATEGIA.pdf>. Acesso em: 13 maio 2019.

