



Ministério da Saúde

FIOCRUZ

Fundação Oswaldo Cruz



---

## Especialização em Informação Científica e Tecnológica em Saúde

**A COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL COMO FORMA DE INTERVENÇÃO NAS FALHAS DE COMUNICAÇÃO E NOS ERROS ROTINEIROS**

***Simone Maria Marques Moreira***

Orientador: Raphael Maciel da Silva Caballero

Porto Alegre, Março de 2010.

## SUMÁRIO

<b>RESUMO</b> .....	3
<b>INTRODUÇÃO/JUSTIFICATIVA</b> .....	4
<b>OBJETIVO GERAL</b> .....	6
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b> .....	6
<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	7
Comunicação nas organizações e no trabalho em saúde .....	9
Comunicação interpessoal.....	13
Dificuldades da comunicação .....	15
<b>METODOLOGIA</b> .....	20
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	22
<b>ANEXO – Questionário sobre qualidade da comunicação interpessoal</b> ...	24

## RESUMO

O entendimento de que a comunicação é parte dos processos de relação que temos em nossa sociedade tem sido uma compreensão cada vez mais difundida. No entanto, em alguns processos de trabalho, essa importância não tem sido reconhecida de forma apropriada, levando a prejuízos no processo produtivo. Isso é especialmente verdadeiro quando o trabalho se dá em um contexto de alta complexidade técnica, envolvendo situações de risco de vida e contato interpessoal muito próximo, como na área da saúde.

Nas instituições de saúde, especialmente naquelas de maior porte, muitas estruturas não compartilham seu processo – como equipe e como trabalhadores – apesar da interdependência demonstrada como necessária ao processo de cuidado em saúde. Essa afirmação envolve todos os setores, não restringindo-se àqueles chamados de assistenciais (ex.: apoios administrativos). Percebe-se na vivência cotidiana dos integrantes de equipes desses locais que há dificuldades na comunicação, porém, muitas vezes, sem uma análise mais aprofundada e fundamentada sobre qual a real qualidade dessas trocas de informações.

Nesse contexto, a pesquisa tem a proposta de evidenciar o cenário atual das relações de comunicação interpessoal em uma instituição hospitalar. Os participantes são integrantes da equipe de Secretários de Postos dessa instituição, um grupo responsável pelo gerenciamento de um grande número de informações, especialmente aquelas mais diretamente relacionadas aos prontuários dos usuários internados – incluindo dados que subsidiam o cálculo de custos para o faturamento da estadia hospitalar, uma grande preocupação atualmente nas grandes organizações. Busca-se verificar, através da aplicação de um questionário, qual a frequência e qualidade percebida das interações comunicativas desses trabalhadores.

Assim, o estudo pretende fornecer subsídios para possíveis intervenções nessa rede de comunicação, aproximando dessa problemática, gestores institucionais. Além de incluir e comprometer os responsáveis pelas equipes acredita-se que é necessária a participação de outros atores na reconfiguração das relações, como equipes da área de gestão de pessoas – psicólogos, assistentes sociais – integrantes da instituição.

## **INTRODUÇÃO/JUSTIFICATIVA**

Este trabalho tem como finalidade colaborar com a construção de um projeto que visa diminuir as falhas de comunicação em uma instituição de saúde na cidade de Porto Alegre, enfatizando a interação entre trabalhadores por meio da comunicação interpessoal.

O tema em questão é amplo. Saúde e comunicação são assuntos relacionados, especialmente ligados pela humanização dos processos de trabalho (respeitando o trabalhador como pessoa, como ser humano, segundo Costa, 2004). Atualmente comunicar-se dentro das instituições de saúde lembra algo fácil e comum, mas na prática não é assim que funciona.

As dificuldades são muitas e as pessoas totalmente diferentes umas das outras. Muitos são os fatores que contribuem para as falhas de comunicação, como a alteração de informações recebidas ou a não compreensão das mesmas. Em geral, ouvir é uma peça-chave valiosa para o convívio profissional. Existem pessoas que imaginam ser relevante ouvir o que julgam ser importante ou pedaços da informação que de alguma forma ficou registrada. Ignoram o que vai acarretar não ter participado por completo na ação, ou seja, não passar a real informação transmitida.

Muitos conflitos tornam-se rotinas, tornando processos de trabalho propensos a erros inevitáveis e levando profissionais a condutas equivocadas, principalmente pela disputa por quem faz mais, ou melhor. Cada pessoa tem reação diferente para as situações. Existem posturas que acompanham o indivíduo para sempre, sua estrutura familiar, sua vida em sociedade, seu nível cultural. Tudo será um espelho de sua conduta no trabalho. A não aceitação de um simples não pode acarretar em sérias conseqüências, porque ser desafiado pode ser um grande problema, não saber consertar o erro em conjunto pode trazer resultados negativos para a instituição.

A convivência, o dia-a-dia, traz para os profissionais certa flexibilidade, como se fosse um paternalismo, mas em dado momento o que realmente deve ser executado após receber a ordem é perdido, fica no “achismo”, quer dizer: parece que é assim ou assado para fazer. Fica um sei lá no dito popular. Cada pessoa tem compreensão de um mesmo relato de maneiras diferentes, porque

a interpretação é individual, é nato de cada ser, mas quando se trata de desempenhar uma ordem dada por um gestor, colega, ou qualquer funcionário da instituição, é fato real que existe a necessidade de entender a solicitação. A tarefa ou orientação precisa ser compreendida para poder ser executada.

A maneira que as pessoas se expressam pode ter formas diferentes, mas a mensagem deve ser compreendida por todos para chegar ao final com menor risco de erro. A incompreensão da ordem pode gerar obstáculos para o prosseguimento de uma rotina.

A partir das referências teóricas consultadas e da experiência pessoal da pesquisadora como trabalhadora da instituição onde o estudo será aplicado, espera-se que a qualidade da comunicação interpessoal seja avaliada no contexto das relações de trabalho. Assim, pretende-se encaminhar os resultados obtidos para a Gerência Administrativa do HCR – a qual a equipe de Secretários de Postos está ligada – e à Gestão do Trabalho, Educação e Desenvolvimento – responsável por ações de Educação Permanente na instituição, pretendendo-se direcionar melhor ações para potencializar a comunicação, como oficinas intersetoriais, reuniões conjuntas entre equipes e apresentação dos setores entre si, de forma a promover reconhecimento entre os setores e co-responsabilização pelos processos de trabalho.

## **OBJETIVO GERAL**

- Descrever e avaliar a comunicação interpessoal em uma equipe de trabalho e suas inter-relações com outras equipes da mesma instituição.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Propor estratégias para desenvolver o potencial da comunicação interpessoal na equipe e na instituição.

- Desenvolver o trabalho em equipe a partir da potencialização da comunicação interpessoal, visando diminuição de possíveis falhas no processo de trabalho.

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para abranger o tema comunicação entre equipes de um ambiente hospitalar é preciso entender primeiramente o significado da palavra comunicação e o contexto dos autores neste momento. Podemos iniciar com a definição oferecida por Aurélio Ferreira (2003), em sua produção como dicionarista, que comunicação significa tornar comum, ligar, unir, transmitir. Isso configura o ato de comunicar como necessário para qualquer atividade diária se tornar ação. Um desenvolvimento maior dessa idéia está na conceituação de que comunicação pode ser definida como ato ou efeito de pessoas se comunicarem. Esse processo caracteriza-se pela emissão, transmissão e recepção de mensagens por meio de métodos e/ou sistemas convencionados.

Chiavenato (2000) oferece como definição complementar a comunicação como troca de informações entre indivíduos e parte de um dos processos primordiais para a experiência humana e organização social. É uma atividade especialmente valorizada quando estamos associados em organizações ou grupidades, tendo-se dois propósitos principais: (1) proporcionar informação e compreensão necessárias para que as pessoas possam conduzir tarefas – especialmente coletivas; e (2) proporcionar as atitudes necessárias que promovam a motivação, cooperação e satisfação nas funções exercidas.

Essa associação de comunicação com transmissão de informações implica a possibilidade de categorizar esse processo conforme o modo de emissão dos sentidos (SILVA, 2008a):

- Verbal, referindo-se às palavras expressas por meio da fala ou escritas; ou
- Não-verbal, que não está associada às palavras e ocorre por meio de gestos, silêncio, expressões faciais, postura corporal etc.

Outra maneira de definir a comunicação, um pouco mais próxima do desenvolvimento interpessoal que esse trabalho está abordando, é como a habilidade de escutar, falar e dar retorno de maneira clara e simples. No entanto, no decorrer da vida, o desenvolvimento da comunicação adquire maior

complexidade pela própria necessidade de domínio da linguagem, leitura, processo de raciocínio, análise do mundo e de si próprio, além da participação em organizações, levando à conclusão de que a comunicação não se constitui apenas na palavra verbalizada. Ao percebermos que somos, por excelência, seres de comunicação, nós descobrimos no encontro comunicativo quem somos, nos compreendemos, crescemos em humanidade, mudamos e nos tornamos fator de transformação da realidade em que vivemos (SILVA, 2008a).

A autora descreve, ainda, que a comunicação tem finalidades básicas a facilitar para entender o mundo, relacionar-se com os outros e transformar a si mesmo e a realidade. A comunicação é, antes de tudo, um ato criativo. Não existe apenas um agente emissor e um receptor, mas uma troca entre as pessoas, formando um sistema de interação e reação, ou seja, um processo recíproco, que provoca a curto ou longo prazo, mudanças na forma de sentir, pensar e atuar dos envolvidos.

Segundo Maslow, citado por Souza (2006), a comunicação também pode ser vista como um dispositivo essencial para satisfazer necessidades humanas intrínsecas, as quais podem ser básicas (água, comida, vestuário), de segurança, sociais (ter amigos, ser aceito), de auto-estima (auto-confiança, conquista de respeito) e de atualização pessoal (desenvolvimento do potencial). Isso responderia à questão de porque despendemos tanto tempo e empenho em desenvolvermos processos comunicacionais e, conseqüentemente, relacionais.

A complexidade na abordagem desse tema está, em síntese, no senso comum que permeia a compreensão sobre comunicação. É como relata Araújo e Cardoso (2007, p.19)

Comunicação é desses temas de que todo mundo entende um pouco e sempre tem opinião. Isto é compreensível, uma vez que entre suas muitas faces ela é vivência individual e coletiva, é prática social, experiência cotidiana que leva à formação de pontos de vista.

## Comunicação nas organizações e no trabalho em saúde

A comunicação nas empresas passou a ter relevância no final dos anos 20. Foi quando o cientista australiano Elton Mayo, demonstrou através de pesquisas que para uma boa produtividade, as pessoas não deveriam ser consideradas pelos gestores como máquinas. De suas investigações, Mayo concluiu que os trabalhadores antes de tudo são seres humanos que precisam de estímulo, motivação, reconhecimento de seu trabalho e principalmente ser ouvido com respeito. Em resumo, o cientista provou que a humanização está diretamente relacionada com a produção dos profissionais e comunicação interna é essencial para o sucesso de uma organização (MATOS, 2006).

No ambiente de trabalho, tudo pode acontecer, tudo pode influenciar o comportamento das pessoas e em conseqüência, influenciar nas relações interpessoais e provavelmente nos resultados das empresas, sejam em todos os sentidos. O ser humano é feito do ambiente em que vive, e que é gerado por necessidades básicas as quais motivam ou não para exercer determinadas tarefas, sejam as necessidades fisiológicas como alimentação, por exemplo, ou as necessidades psicológicas como segurança interna, participação, autoconfiança e afeição; necessidades de auto-realização como ímpeto para realizar o próprio potencial, estar em contínuo autodesenvolvimento (PASQUALOTTO e RIBAS, 2008).

As referidas necessidades não satisfeitas também são causas de comportamento, ocasionando a desordem do indivíduo, como agressividade, reações emocionais, alimentação e apatia. A falta de vontade para realizar um bom exercício de seu trabalho, a perda do desejo de crescer, de progredir, deixam espaço para o desanimo e restringem o pensamento tão somente a preocupar-se com questões pessoais, prejudicando sua auto-realização no trabalho.

Para aprofundar um pouco mais as relações no ambiente de trabalho, é necessário primeiramente elucidar que comunicação e relacionamento são conceitos interdependentes. Interagir se torna obrigatório para que aconteça a comunicação e esta nem sempre será eficaz.

Geralmente deixada para segundo plano nas organizações, seja por falta de compreensão ou pela maneira como é processada, a comunicação informal (tudo o que se fala no dia-a-dia, de forma descontraída, com emoção a respeito de tudo) é a mais utilizada e funciona como uma rede na qual as pessoas expressam seus sentimentos e este é um fator que vai identificar o perfil da instituição (MATOS, 2006).

As notícias não oficiais independente do tipo, circulam por todos os setores. Esse tipo de comunicação pode ser chamado de radio-corredor e esta comunicação pode acontecer de maneira eficiente. É uma maneira de aproximar os funcionários, ou seja, funciona como meio de integrar as pessoas. Conforme comenta o autor, esta forma de comunicação só será indesejada e poderá trazer resultados negativos em ambientes que somam alto grau de falta de diálogo dos gestores e falta de transparência dos mesmos. A comunicação interna deve expressar o esforço da organização em estabelecer canais que vão possibilitar que aconteça o relacionamento dinâmico e transparente da direção com seus funcionários e entre os próprios funcionários. Todos são atores importantes para que haja entendimento. O diálogo não pode existir apenas de maneira horizontal ou operacional, todos precisam interagir na organização para que se consolide um ambiente de liberdade de expressão, transparência e participação.

Um conceito equivocado é considerar a comunicação interna uma ação restrita apenas à publicação de jornal para os funcionários, murais e outros, isto porque em muitas situações não existe a participação ativa no processo de criação e realização das pessoas consideradas público-alvo.

A falta de comunicação ou o descaso para tratar desse tema sem nenhuma estratégica é origem de problemas funcionais e operacionais que tem a capacidade incrível para que seja inviável a eficiência de coordenação de projetos e impossibilidade para a consolidação de um ambiente motivado para a cooperação, confiança e principalmente o comprometimento. É lamentável que nos dias atuais ainda exista gerentes e trabalhadores que desconhecem a importância de dividir informações com os demais. Para Matos (2006), uma organização é uma equipe e os membros que fazem parte desta precisam

saber o que tal instituição está fazendo, para que todos possam trabalhar melhor e com união.

A tolerância e a disposição para a compreensão mútua são dois aspectos fundamentais para se construir uma relação de trabalho harmoniosa e de muita sinergia. Não é correto imaginar que tudo está bem nos relacionamentos ou que a culpa pode ser dos outros, isto é não ter comprometimento, e não encarar situações problemáticas.

Se existe um relacionamento sólido de trabalho dá poder a todas as partes para negociar suas diferenças e aprimorar a capacidade de trabalhar em conjunto com a visão de melhoria não só para a instituição, mas também para o ambiente que dividem rotineiramente.

As instituições devem ter a visão de que o progresso da empresa está diretamente ligado aos profissionais que trabalham comprometidos com resultados e com um bom desempenho, que garantam a eficiência dos resultados e para que isso se torne possível, saber comunicar no trabalho é efetuar rotinas, discutir, interagir, criar, dividir, mudar, é todos dentro de uma mesma sintonia para um único fim.

A comunicação pode ser muito eficiente dentro de uma organização e o autor diz que algumas mudanças de atitudes são fundamentais para tal. Como exemplo ele ressalta que ouvir com atenção e consideração, dar feedback, ser educado, demonstrar respeito e cordialidade ao falar, interesse e respeito pela opinião do colega(s), compartilhar idéias, evitar distrações e interrupções e outros ruídos durante a conversa, utilização de termos técnicos e longas explicações. Atitudes são necessárias e o direcionamento para estas torna-se fundamental.

Mas o que é a comunicação em saúde? Para Teixeira (2004), comunicação na área da saúde faz referência ao estudo e utilização de estratégias de comunicação para informar e para influenciar as decisões dos indivíduos. Esta definição engloba todas as áreas nas quais a comunicação é importante nos ambientes que visam à saúde.

Conforme relata Maria Julia Silva (2008a), conflitos entre os profissionais da saúde acontecem devido ao seu trabalho estar baseado nas relações

humanas, sejam elas com o paciente ou com demais trabalhadores. Assim, não se pode pensar na ação profissional sem levar em conta a importância do processo comunicativo nela inserido. A escrita, a fala, as expressões faciais, a audição e o tato são formas de comunicação amplamente utilizadas, conscientemente ou não no local de trabalho.

A rotina do dia-a-dia profissional diminui sua percepção comunicativa. O profissional de saúde precisa se assumir como produtor consciente de linguagem e como elemento transformador, intérprete de mensagens. Cabe à equipe, portanto, conhecer os mecanismos de comunicação que facilitarão o melhor desempenho de suas funções em relação aos outros, bem como melhorar o relacionamento.

O pessoal de saúde, de maneira geral, ao tem por hábito validar a comunicação com seus colegas de trabalho. Há pessoas competentes em sua especialidade, mas que tem dificuldade em interagir e comunicar os seus propósitos. É comum ouvirmos, no ambiente hospitalar, queixas e reclamações de funcionários, dizendo: "Não continuo com este grupo porque ele não me entende...", "Dei toda a orientação, não sei por que não seguiu...".

Segundo Silva (2008a), como profissionais de saúde, as pessoas não podem esquecer que suas mensagens são interpretadas não somente pelo que se fala, mas também pelo modo como se comportam. Por isso, a efetividade na comunicação pode ser aumentada ao se tomar consciência da importância da linguagem corporal, principalmente no tocante à proximidade, postura e contato visual. A autora comenta, ainda, que comunicação adequada na saúde é difícil porque a maioria dos estímulos é transmitida por sinais e não por símbolos. As pessoas têm um conjunto próprio de idéias, valores, experiências, atribuindo a cada sinal um significado não só denotativo, mas, principalmente, conotativo.

O significado denotativo orienta o indivíduo na realidade, o conotativo o faz transcender o contexto mais imediatista e construir novas interpretações. Toda comunicação tem duas partes: o conteúdo (fato ou informação) e o sentimento (o que se quer comunicar e qual é o sentimento a respeito desse fato ou informação). Assim, seja por meio de palavras faladas e escritas, seja por meio de gestos, expressões faciais e corporais, o trabalho na área da

saúde exige do profissional o conhecimento de um processo chamado *comunicação interpessoal* e de seus fundamentos básicos (SILVA, 2008a).

### Comunicação interpessoal

No ambiente organizacional é importante saber conviver com as pessoas, pois trata-se de um cenário dinâmico e traz a obrigação da interação entre as pessoas. A contribuição que um funcionário passa para o outro auxilia no desenvolvimento eficaz de atribuições e cumprimento de suas metas, mas para que esse contato funcione é necessário saber lidar com as diferenças existentes na organização, se houver respeito para as particularidades de cada indivíduo é possível obter apoio no trabalho, pois sozinho não teria como executar tarefas. A comunicação interpessoal é essencialmente um processo interativo e didático (de pessoa a pessoa) em que o emissor constrói significados e desenvolve expectativas na mente do receptor (MENDES, 2006). Uma definição é aquela proposta por Silva (2008a, p.22):

A comunicação interpessoal ocorre no contexto da interação face a face. Entre os aspectos envolvidos nesse processo, estão as tentativas de compreender o outro comunicador e de se fazer compreendido. Nesse processo, incluem-se ainda a percepção da pessoa, a possibilidade de conflitos que podem ser intensificados ou reduzidos pela comunicação e de persuasão (indução a mudanças de valores e comportamentos).

Sobre as relações interpessoais, baseando-se nas idéias de Mendes (2006) é necessário relatar que as pessoas precisam se relacionar com a finalidade de realizar alguma atividade. Para que isso aconteça é necessário que haja interação mais produtiva possível para que os objetivos comuns sejam alcançados. Quando essa interação é atingida acontece o que muitos autores chamam de sinergia, ou seja, onde o todo é mais que a simples soma das partes.

Os indivíduos são diferentes por possuírem personalidades próprias, trazendo para o grupo social aspectos peculiares em termos de interesses, aptidões, intenções, desejos, inibições e frustrações, bem como toda experiência de vida e conhecimentos adquiridos ao longo de suas vidas. Os indivíduos são semelhantes, mas também são diferentes. E são essas

diferenças que cada indivíduo traz para dentro do grupo, que devem ser trabalhadas de forma positiva para que o grupo atinja bons resultados.

Toda pessoa ao entrar para um grupo social quer lograr êxito no relacionamento, isso significa entrar em entendimento para que algum objetivo seja atingido. O cumprimento da missão do grupo depende necessariamente da relação entre seus participantes e embora muitas vezes, as pessoas estejam empenhadas em conseguir uma interação produtiva, às vezes, o êxito almejado não chega a ser atingido. Essa interação depende de dois aspectos interdependentes que são a característica do estilo comportamental de cada um dos sujeitos e conseqüentemente, o sistema de lentes de percepção social que cada um dos indivíduos utiliza para conhecer o outro.

Como existem diferentes personalidades, os sistemas de lentes de percepção que possuem essas pessoas naturalmente farão a diferença, precipitando distorções na configuração das reais características daquele com quem se está pretendendo interagir. É nesse caso que os conceitos anteriormente formados e oriundos das experiências que se teve no passado, em situações de interação com outras pessoas, influenciam decisivamente. Como por exemplo, relacionar características físicas às características intelectuais. Isso compromete o relacionamento interpessoal e a comunicação será interrompida.

O grande desafio da vida é despertar o interesse pelos valores humanos, iniciando pela responsabilidade quando se é capaz de se relacionar bem com os outros, derrubando todas as barreiras que se possa ainda carregar desde a mais longínqua infância.

O ambiente de trabalho sofre algumas conseqüências que provêm do âmbito familiar, isto quer dizer, vivências práticas do dia-a-dia, porque se mantendo um bom relacionamento na família, o colaborador desenvolve uma boa conduta pessoal, resultando em um desempenho profissional eficiente. Este ambiente deve ser harmonioso e cooperativo, onde se administram as emoções, controlam-se os impulsos e a ansiedade para melhor compreender e conviver com outras pessoas (PASQUALOTTO e RIBAS, 2008).

## Dificuldades da comunicação

Diversos autores (ARREDONDO, 2007; PERSONA, 2005) comentam que, nos dias atuais apesar de a tecnologia fazer parte das tarefas rotineiras de muitos profissionais, sendo possível a comunicação em qualquer lugar com qualquer pessoa e a qualquer hora, comenta que com toda essa tecnologia fica uma pergunta: Estamos nos comunicando melhor?

No local de trabalho nos deparamos com conflitos causados por falhas na comunicação. Mal entendidos ocorrem. Os boatos se espalham. Surgem as discussões e, junto, os problemas. Em qualquer lugar vemos muitas confusões. É tudo uma questão de falhas na comunicação. E muitas delas são causadas pela maneira como falamos. Saber se comunicar é cada vez mais importante (ARREDONDO, 2007).

Para o professor da escola de comunicação da UFRJ Muniz Sodré, citado por Lavor (2007), a comunicação resulta de mal entendidos. “Se não existisse mal entendido, não precisaria haver comunicação”. Assim, colocar qualquer informação em comum ainda é um desafio, tendo em vista a dependência da interação e discussão de idéias, do dialogo, para o bom entendimento entre as pessoas. Ao considerar-se a interação como produto de um processo de comunicação em mão dupla, cujo desejo é um relacionamento de intercâmbios informacionais, evitam-se desentendimentos, conflitos, bate-boca, mal-entendidos, reuniões sem resultados e diálogos improdutivos Matos (2006). É como refere Maria Júlia Silva (2008a, p.2),

Comunicar com qualidade passa pela compreensão do que queremos trocar com as pessoas, o que queremos colocar em comum, qual a nossa capacidade de estar trocando com o outro, qual o nível de troca que somos capazes de fazer com alguém que está precisando de ajuda, da disponibilidade e do conhecimento de alguém [...].

As dificuldades para uma boa comunicação abrangem praticamente todas as equipes e refletem diretamente nos relacionamentos internos. Se funcionários não interagem, não se comunicam devidamente; com isso, as chances de falhas são consideráveis. Isso, na maioria das vezes, não ocorre por falta de ferramentas comunicacionais disponíveis no contexto do trabalho (PERSONA, 2005).

Segundo Mendes (2006) não são apenas os ruídos considerados barreira que impede chegada da mensagem até o receptor. Existem outros obstáculos escondidos, e que só uma análise minuciosa poderá revelar os mesmos. Pois as palavras são símbolos e elas por si só não tem significado, terão somente quando forem inseridas em um contexto. A mesma palavra pode ter significados distintos para duas pessoas, como por exemplo a manga (de camisa ou fruta).

Para a autora, as pessoas se utilizam da percepção seletiva, que é a forma de o receptor ver e ouvir o que lhe interessa, conforme suas necessidades, motivações, experiências e características pessoais, permitem desenvolver a visão e a audição seletiva, fazendo com que se veja e escute apenas o que se quer, resultando num certo temor do novo. As emoções também criam barreiras à comunicação, pois a razão fica em segundo plano, tornando falha a transmissão, assim como os intermediários podem passar mensagens distorcidas. Considera, ainda, como relevante a cultura local, ou seja, é de grande influencia na comunicação, pois conforme a localização varia muito a linguagem e os costumes. Os sinais não-verbais também são barreiras à comunicação quando não acompanham a mensagem oral.

Maria Júlia Silva (2008a), coloca que as dificuldades mais comuns para uma boa comunicação são as barreiras pessoais, que causam impedimentos naturais na comunicação: a linguagem (uso de termos técnicos, palavras que sugerem preconceitos, impaciência, mensagem incompleta), impedimentos físicos (surdez, mutismo), fatores psicológicos (personalidade, sentimentos, emoções), diferenças educacionais (formação profissional ou cultural) e barreiras organizacionais (status das pessoas em uma determinada organização). A autora alerta que até para o profissional mais experiente em coletar dados, pode haver possibilidade de tropeçar em seu próprio comportamento, como a expressão verbal, a própria voz ao explicar dando ênfase em determinada pergunta e o “pouco caso” em outra. Essas atitudes não-compreendidas ou com reações inesperadas podem surgir tanto nos corredores, ambulatórios, salas de emergência, refeitório, farmácia, laboratório, arquivo e outros.

A dificuldade de relacionamento, comenta Ronaldo Silva (2008b), acaba impactando no desempenho de uma pessoa em relação às tarefas que desenvolve na organização, pois ela irá evitar a sua exposição e nem sempre poderá contar com alguém para auxiliá-la, e devido a isso pode acabar fazendo na maioria das vezes, seu trabalho de maneira individualizada. Deixa-se, também de ouvir opiniões diferentes e de compartilhar escolhas e alternativas com os demais, o que pode causar certo risco dependendo da decisão tomada. Em outras palavras, essa indisposição, esse isolamento nos processos de trabalho muito provavelmente ocasionará prejuízos às relações na equipe e aos resultados em geral.

Matos (2006) argumenta que a falta de retorno é o maior obstáculo para a comunicação. Se a comunicação é muito simples, por que se torna tão complicado interagir? Tantos conflitos e aumento de um problema que não deveria existir pode ter uma justificativa. O autor comenta ainda que as pessoas não são robôs que aceitam todas as mensagens recebidas como sinais de comando a serem obedecidos sem questionamentos. A perspectiva que torna a comunicação humana uma questão complexa pode ser transformada pelo simples hábito de ouvir.

Além disso, afirma-se que há consenso de uma das causas principais de insucesso nas organizações é a falta de feedback, que torna as comunicações deficientes e geradoras de conflitos. De um modo geral, as pessoas não se sentem comprometidas em dar retorno, seja por uma equivocada sensação de poder, falta de hábito, negligência, desvalorização do outro ou por simples falta de educação, ou seja, a dificuldade de solução para os problemas ligados à comunicação está exatamente na falta de uma educação norteada pela cultura do diálogo, pelo ato de refletir em grupo e pensar com espírito de compartilhamento, respeitando as diversidades culturais e ideológicas de cada pessoa ou grupo, para consolidar um ambiente de convivência das diferenças (MATOS, 2006).

Conforme relatam Pasqualotto e Ribas (2008) muitas são as dificuldades observadas no ambiente de trabalho, mas a mais relevante é a falta de objetivos pessoais comuns entre os colaboradores, e dificuldades em priorizar e assistir o outro. Todo ser humano é individual e único, portanto também

reage de forma distinta a situações semelhantes. Isso se identifica o que Almeida e colaboradores (2004) nomearam de barreiras à comunicação: a existência de subgrupos ou subculturas diferentes na mesma organização. Os membros desses subgrupos acabam por configurar uma rede de compromissos para com os trabalhadores e setores que compartilham de um conjunto de valores, inclusive podendo distorcer a interpretação de informações da instituição.

Com a rapidez na transferência de informações e tecnologias, a competência técnica dos funcionários possui um grande peso para a competitividade das empresas. É possível verificar em alguns grupos de trabalho que as pessoas sozinhas possuem inteligência e bagagem técnica para solucionar problemas. No entanto, quando atuam em grupo, muitas vezes ocorre a falta de sinergia, podendo ocorrer divergências de opiniões sem que haja um consenso comum, ocasionando atrasos na obtenção dos resultados.

As falhas acontecem e os motivos são muitos. A falta de percepção das lideranças nas pessoas coordenadas, atuando de forma única de acordo com as características cognitivas de cada indivíduo, a falta de devolução de informações sobre o serviço realizado, causando desmotivação, preconceito com os colegas de trabalho (intolerância a erros), falta de humildade para aceitar que idéias alheias possam ser muito úteis para a melhoria de processos. Essas causas freqüentemente encontradas podem alterar a execução de um objetivo proposto, interferir na produtividade e induzir inadequações em rotinas executadas. Tais falhas comprometem o serviço e geram desperdício de recursos, perda de foco da atividade (perda de ambiência) e criação de boatos prejudiciais à empresa. Marini (2007) indica, inclusive, que as falhas na comunicação são citadas como principais fontes de desentendimentos interpessoais nas organizações.

As pessoas de um mesmo setor não se conhecem, não sabem o que pensam ou que opinião tem disso ou daquilo. Os conflitos são inevitáveis, mas necessitam ser administrados e compreendidos de forma eficaz para não resultar em problemas graves e deve ser do mais simples desentendimento até a falta de entrosamento entre os setores que necessitam atuar entre si, pois a

hostilidade passa a ser rotineira porque as pessoas não sabem como conduzir as situações do momento.

## **METODOLOGIA**

Esse trabalho tem a característica de ser uma pesquisa quantitativa de caráter descritiva (análise de situação). Haverá aplicação de um questionário entregue à coordenação das equipes analisadas, cujas informações serão sistematizadas em planilha eletrônica. Os dados sistematizados vão ser interpretados em escala percentual e comparados com outras informações das equipes (absenteísmo, índice de erros no processo de trabalho, tempo de realização de procedimentos técnicos e outros). Essa escolha metodológica baseia-se nas considerações propostas por Minayo e Sanches (1993).

### *Campo de estudo*

O local do estudo será no Hospital Cristo Redentor um dos quatro hospitais que compõe o Grupo Hospitalar Conceição (GHC). A equipe participante será Secretários de Postos, que tem a função de apoio administrativo aos setores assistenciais, incluindo atendimento aos usuários (presencial e telefônico), encaminhamento de exames complementares e organização e envio dos prontuários, após a alta hospitalar, para o setor de Faturamento. Essa última função, devido ao compromisso com o encerramento da estadia na instituição, é uma das mais relevantes e influenciadas pelas características de comunicação interpessoal.

Os secretários de postos são oito trabalhadores, divididos em três turnos: integral e noite – existe uma trabalhadora que preenche eventuais férias e folgas. Todos os integrantes dessa equipe são vinculados ao HCR como auxiliares administrativos, com funções específicas de marcação de exames e organização de prontuários.

### *Participantes do estudo*

Trabalhadores integrantes da equipe da equipe de secretários de postos e recepcionistas dos guichês da emergência vinculados à instituição como auxiliares administrativos, em um total de quatorze pessoas (informação do número de pessoas obtida a partir do sistema administrativo da instituição)

### *Instrumento do estudo*

O estudo utilizará um questionário (ANEXO 1) de 14 perguntas relacionadas à quantidade e qualidade da comunicação interpessoal. Esse instrumento é uma adaptação do instrumento proposto por Neto, Fragalle e Reis (1996), acrescentando-se referências específicas à realidade do campo e dos participantes do estudo.

### *Considerações éticas*

O projeto de pesquisa referente à proposta será submetido para apreciação do Comitê de Ética em Pesquisa do Grupo Hospitalar Conceição, iniciando-se o estudo somente após sua aprovação pelo referido Comitê. Ressalta-se que os integrantes do estudo não estarão submetidos a riscos com sua participação, assegurado o sigilo de suas informações devido à garantia de anonimato na identificação nos questionários oferecidos. As informações obtidas dos participantes serão utilizadas exclusivamente para essa pesquisa, sendo os dados armazenados pelo período de até cinco anos e, após, destinados à destruição, conforme definições constantes na Resolução CNS 169/96.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, A. S.; SILVA, B. M.; MARTINS, P. F.; BRITO, E. P.; LAVOR, T. N. **Os benefícios da gestão do conhecimento aplicados nos hospitais do triângulo CRAJUBAR (Crato, Juazeiro do Norte e Barbalha)**. Anais <Encontro>. XXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Florianópolis – SC, 2004.

ARAÚJO, I. S.; CARDOSO, J. M. **Comunicação em saúde**: coleção temas em saúde. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, 2007.

ARREDONDO, L. **Aprenda a se comunicar com habilidade e clareza**: 24 técnicas para tornar sua comunicação mais eficiente e seu dia-a-dia mais produtivo. Rio de Janeiro: Sextante, 2007.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 2ª Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

COSTA, W. S. **Humanização, relacionamento interpessoal e ética**. Caderno de Pesquisas em Administração. São Paulo, v. 11, n. 1, p. 17-21, 2004.

FERREIRA, A. B. H. **Dicionário Aurélio Básico da Língua Portuguesa**. São Paulo: Lexikon, 2003.

LAVOR, A. **O sucesso do mal-entendido**. Radis: comunicação em saúde, n. 62, 2007.

MARINI, A. L. P. **Comunicação interpessoal nas organizações**: como melhorar o processo. Publicado em 13/12/2007. Página eletrônica: MEMES Gestão – O portal do administrador. Acessado em 12/01/2010. <<http://www.memes.com.br/jportal/portal.jsf?post=3006>>

MATOS, G. G. **A cultura do diálogo**: uma estratégia de comunicação nas empresas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

MENDES, E. F. C. **Comunicação interpessoal nas instituições de ensino superior**. Monografia <Especialização>. Orientadora: Solange Salvatierra. Faculdades Montenegro, Bahia, 2006.

MINAYO, M. C. S.; SANCHES, O. **Quantitativo-qualitativo**: oposição ou complementariedade? Cadernos de Saúde Pública, Rio de Janeiro, 9(3): 239-262, 1993.

NETO, V. B.; FRAGALLE, E. P.; REIS, A. P. **Instrumento de avaliação para otimizar a comunicação interna na unidade de trabalho.** Comunicado Técnico Embrapa, n. 9, p. 1-8, 1996.

PASQUALOTTO, J. F.; RIBAS, K. M. F. **Relações interpessoais nas empresas.** Publicado em 01/03/2008. Revista Eletrônica Lato Sensu – ano 3, n. 1, 2008. Página eletrônica: Revista Eletrônica Lato Sensu. Acessado em 14/01/2010. <  
[http://web03.unicentro.br/especializacao/Revista\\_Pos/P%C3%A1ginas/3%20Edi%C3%A7%C3%A3o/Humanas/PDF/31-Ed3\\_CH-RelacoesInt.pdf](http://web03.unicentro.br/especializacao/Revista_Pos/P%C3%A1ginas/3%20Edi%C3%A7%C3%A3o/Humanas/PDF/31-Ed3_CH-RelacoesInt.pdf) >

PERSONA, M. **Como melhorar a comunicação e o relacionamento.** Publicado em 09/11/2005. Página eletrônica: Mário Persona – Assessoria de comunicação, palestras, seminários, treinamentos. Acessado em 21/10/2009. <[http://www.mariopersona.com.br/entrevista\\_revista\\_anave.html](http://www.mariopersona.com.br/entrevista_revista_anave.html)>

SILVA, M. J. P. **Comunicação tem remédio:** a comunicação nas relações interpessoais em saúde. 6ª Ed. São Paulo: Edições Loyola, 2008a.

SILVA, R. C. **Relacionamento interpessoal:** o poder das relações no ambiente de trabalho. Publicado em 01/10/2008 (2008b). Página eletrônica: O Gerente.com. Acessado em 14/01/2010. <[http://www.ogerente.com.br/novo/colunas\\_ler.php?canal=16&canallocal=48&canalsub2=155&id=1887](http://www.ogerente.com.br/novo/colunas_ler.php?canal=16&canallocal=48&canalsub2=155&id=1887)>

SOUZA, J. P. **Elementos de Teoria e Pesquisa da Comunicação e da Mídia.** 2ª Ed. Florianópolis/SC: Letras Contemporâneas, 2006.

TEIXEIRA, J. A. C. **Comunicação em saúde:** relação técnicos de saúde – utentes. Análise Psicológica, v. 22, n. 3, Lisboa – PT, 2004.

## ANEXO – Questionário sobre qualidade da comunicação interpessoal

1. Como é informado a respeito dos assuntos abaixo relacionados (assinale com um X):

	1 Memorandos	2 Quadros de aviso	3 Colegas de trabalho	4 Telefone	5 Reunião	6 Rede Internet
Salário/ assuntos sindicais						
Rotinas/ procedimentos						
Eventos/cursos/ congressos/ seminários						
Festas/ churrascos/ aniversários						

2. Se for preciso se ausentar por um breve período, você avisa:

Marque uma alternativa

1. A chefia imediata ( )
2. Um colega de trabalho ( )
3. Não avisa ninguém ( )
4. Um colega de equipe (secretários de postos) ( )
5. Mais de uma pessoa ( )

3. Classifique os seguintes instrumentos quanto à sua eficácia, marcando no quadro abaixo sendo:

**1** sem eficiência **2** pouca eficiência **3** neutro **4** eficiente **5** muito eficiente

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Memorando					
Telefone					
Quadro de aviso/mural					
Reuniões					
Seminários					
Contato pessoal					
Intranet					

4. Com que freqüência você desenvolve atividades de comunicação (contato pessoal, reunião, telefone) com:

	<b>1</b> Diária	<b>2</b> Semanal	<b>3</b> Quinzenal	<b>4</b> Mensal	<b>5</b> Não há
A Coordenação do apoio administrativo					
A Supervisão dos Secretários de Postos					
O Responsável pelo setor					
Setores Administrativos como SAME, faturamento, internação					
A vigilância					
A higienização					
A manutenção					

5. É fácil manter contato com setores abaixo?

	<b>A</b> Muito fácil	<b>B</b> Fácil	<b>C</b> Não tão fácil
A coordenação do apoio administrativo			
A supervisão dos secretários			
O responsável pelo setor			
Setores administrativos			
A vigilância			
A higienização			
A manutenção			
A telefonista			

6. Como você classifica a necessidade de oficinas de aproximação entre equipes dos setores administrativos, como visitas, apresentação de rotinas intersetoriais?

1. Muito necessária ( )
2. De relativa necessidade ( )
3. Sem necessidade ( )

7. Com que freqüência utiliza os instrumentos do quadro abaixo?

	Diária	Semanal	Quinzenal	Mensal
Quadro de avisos/murais				
Memorandos				
Reuniões				
Intranet				

8. Tem interesse em treinamentos ou aperfeiçoamentos na área em que atua?

- a. Sim ( )
- b. Não ( )

9. As pessoas com as quais se relaciona dentro e fora da organização conhecem a atividade que você desenvolve?

a. Colegas de trabalho  
Sim ( )                  Não ( )

b. Amigos  
Sim ( )                  Não ( )

c. Familiares e parentes  
Sim ( )                  Não ( )

d. Funcionários de outras unidades  
Sim ( )                  Não ( )

10. Como você classifica a distribuição de informações diversas desta instituição?

a. Centralizada ( )

b. Descentralizada ( )

11. Quanto ao acesso as informações são:

a. Fácil acesso ( )

b. Difícil acesso ( )

12. Você acredita que entender o processo de trabalho dos demais setores da instituição qualifica as rotinas da sua equipe?

Sim ( )                  Não ( )

13. Você participa de atividades visando discutir e integrar a comunicação e os processos de trabalho entre setores?

Sim ( )                  Não ( )

14. Registre a seguir comentários que você considera relevantes sobre os processos de comunicação que ocorrem (ou deixam de ocorrer) em sua equipe de trabalho:

---

---

---

---

---

---