

**A comunicação como recurso para tomada de decisão de gestores da unidade de atendimento imediato****The communication as a resource for decision-making by immediate service unit managers**

DOI:10.34119/bjhrv3n2-087

Recebimento dos originais: 09/02/2020

Aceitação para publicação: 26 /03/2020

**Simone Grazielle Silva Cunha**

Mestre em Enfermagem pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)

Instituição: Universidade Federal de Minas Gerais, Escola de Enfermagem

Endereço: Av. Alfredo Balena, 190 - Santa Efigênia, Belo Horizonte – MG, Brasil

E-mail: simonegscunha@gmail.com

**Andréia Guerra Siman**

Doutora em Enfermagem pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)

Instituição: Universidade Federal de Viçosa (UFV)

Endereço: Av. Peter Henry Rolfs, s/n - Campus Universitário, Viçosa – MG, Brasil

E-mail: ago.80@hotmail.com

**Maria José Menezes Brito**

Doutora em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)

Instituição: Universidade Federal de Minas Gerais, Escola de Enfermagem

Endereço: Av. Alfredo Balena, 190 - Santa Efigênia, Belo Horizonte – MG, Brasil

E-mail: mariajosejobrito@gmail.com

**RESUMO**

**Introdução:** A comunicação é uma habilidade esperada no gestor pois entende-se que por meio dela ele obtém informações importantes para a tomada de decisão. **Objetivo:** Compreender a comunicação no processo de tomada de decisão de gestores das UAI. **Métodos:** Estudo de caso único qualitativo, realizado em quatro UAI localizadas no município de Betim, Minas Gerais. Os participantes foram 13 gestores. A coleta de dados foi por meio de entrevistas com roteiro semiestruturado, técnica do gibi e observação. Os dados foram analisados mediante Análise de Conteúdo. **Resultado e Discussão:** Da análise dos dados elaborou-se a categoria temática: A comunicação como recurso para tomada de decisão dos gestores das UAI. A categoria discorre que por meio da comunicação os gestores conseguem obter dados, analisar e selecionar as informações, conseqüentemente tomando decisões mais adequadas. Além disso, os gestores optaram por espaços dialógicos e comunicação direta com os colaboradores para obter informações. **Considerações finais:** A comunicação é ferramenta importante para o gestor, capaz de estimular o senso de

responsabilidade de todos os atores, conseqüentemente contribui para avanços em melhorias e alcance da efetividade em médio e a longo prazo.

**Palavras-chaves:** Comunicação, Tomada de Decisões, Gestão em Saúde.

## ABSTRACT

**Introduction:** Communication is an expected skill in the manager because it is understood that through it he obtains important information for decision making. **Objective:** To understand communication in the decision-making process of UAI managers. **Methods:** Single qualitative case study, carried out in four UAI located in the municipality of Betim, Minas Gerais. The participants were 13 managers. Data collection was carried out through interviews with a semi-structured script, comic book technique and observation. The data were analyzed using Content Analysis. **Result and Discussion:** From the data analysis, the thematic category was elaborated: Communication as a resource for decision making by UAI managers. The category states that through communication, managers are able to obtain data, analyze and select information, consequently making more appropriate decisions. In addition, managers opted for dialog spaces and direct communication with employees to obtain information. **Final considerations:** Communication is an important tool for managers, capable of stimulating the sense of responsibility of all actors, consequently contributing to advances in improvements and achieving effectiveness in the medium and long term.

**Keywords:** Communication, Decision Making, Health Management.

## 1 INTRODUÇÃO

Comunicação pode ser definida como a troca de informação entre as pessoas, e visa promover e articular a participação individual e coletiva, de acordo com as necessidades, por meio da disseminação, produção e difusão de dados e conhecimento. A troca de experiências e boas práticas são repassadas por meio da comunicação, bem como, a possibilidade de assegurar a participação de todos os indivíduos na resolução de problemas e planejamento, além de promover a motivação, a cooperação e um espírito de trabalho em equipe (HAYASHIDA, 2014).

Assim, pode se destacar que uma das habilidades esperadas para um gestor é a comunicação efetiva, pois por meio dela, ele irá garantir informações em tempo hábil, realizar plano de ação e tomar decisão assertivas.

O gestor assume responsabilidades desde a estrutura física da instituição até a integração da equipe, acompanhamento das atividades, monitoramento de indicadores e

metas. Para executar essas ações, ele necessita de uma boa comunicação e tomada de decisões efetivas (PAIVA et al, 2018).

Nesse contexto, encontramos a Unidade de Atendimento Imediato (UAI), na qual o gestor se depara com alguns desafios para executar o seu trabalho, como a infraestrutura inadequada, a sobrecarga de trabalho, a complexidade das situações enfrentadas no atendimento de urgência e emergência, além da existência de uma fronteira disciplinar entre os diversos atores que atuam na área, haja vista que cada um exibe uma proteção ao seu núcleo do saber, o que causa uma dificuldade de harmonizar as diversas propostas (OLIVEIRA et al, 2015; AMESTOY et al, 2016).

Face às considerações apresentadas, indaga-se: Como a comunicação é utilizada na tomada de decisão gerencial? Neste sentido, parte-se do pressuposto que a comunicação é o pilar para a construção da tomada de decisão do gestor, tornando-se essencial para consolidação dos processos gerenciais, sendo por meio dela que o gestor atinge suas metas e supera os desafios, permitindo que as ações, as estratégias e o planejamento sejam alcançados (HAYASHIDA, 2014; BORGES; MENDES, 2014).

A pesquisa justifica-se pela importância de estudos que abordam a comunicação e o desenvolvimento destas competências para promover uma boa gestão, visto que o desafio do gestor em realizar o seu trabalho promovendo a conciliação de ideias e ações de vários indivíduos é uma realidade mundial (BARROS; MATOS, 2015; OLINO et al, 2019).

Diante do exposto, o objetivo deste estudo foi compreender a comunicação no processo de tomada de decisão de gestores das UAI.

## **2 METODOLOGIA**

Estudo de caso único qualitativo. O estudo de caso possibilita uma aproximação com o trabalho e o contexto dos participantes do estudo (YIN, 2015). Assim, foi possível compreender o sentido e a relevância da comunicação.

Este estudo foi realizado em quatro UAI, responsáveis pelo atendimento de casos de urgência e emergência localizadas no município de Betim, Minas Gerais. As unidades atendem usuários em casos agudos e em risco de morte das oito microrregiões do município, funcionando por um período de 24 horas.

Os participantes da pesquisa foram profissionais que assumiam os diversos níveis de gestão das UAI, por acreditar que são a figura central na configuração da tomada de decisão. Os critérios de inclusão foram profissionais que ocupam cargo de gerente e

coordenador nas UAI, cujo vínculo empregatício com a unidade fosse por período superior ou igual a seis meses. Esses critérios foram necessários para captar gestores que conheciam a unidade e que possuíam informações diferenciadas e fidedignas.

Assim, foram realizadas 13 entrevistas com: 1 Secretário de Saúde, 1 Secretário Adjunto, 3 gerentes, 4 coordenadores médicos e 4 coordenadores de enfermagem. Foram excluídos da pesquisa dois participantes que alegaram sobrecarga de trabalho e se recusaram a participar. O fechamento amostral ocorreu por meio da totalidade, desse modo, convidou-se para a pesquisa todos os profissionais em cargo de gestão, obedecendo os critérios de inclusão e exclusão.

A coleta de dados foi realizada de setembro a dezembro de 2015, por meio de entrevista individuais com roteiro semiestruturado, técnica do “Gibi” e observação. Foi realizado um teste piloto anterior ao início da coleta de dados com os participantes previstos no estudo, com uma coordenadora em um contexto semelhante, logo após foi acrescentado duas perguntas para adequação do roteiro semiestruturado. Para manter o anonimato dos participantes eles foram nomeados de Gestores (G), seguido do número da entrevista.

As entrevistas foram áudio gravas e realizadas no próprio ambiente de trabalho, individualmente, com duração média de 48 minutos. As perguntas giravam em torno de temas como: atividades realizadas no cotidiano de trabalho, como são as tomadas de decisão, as estratégias e recurso utilizado para tomar decisão.

Com relação a técnica do “Gibi” relata-se que essa é uma estratégia metodológica para coleta de dados que utiliza histórias em quadrinhos e possibilita o participante do estudo expressar por meio da figura o tema proposto (BRITO et al, 2019). Foi escolhida, aleatoriamente, a última edição da revista do tipo gibi da Turma da Mônica, publicada em setembro de 2015, período do início da coleta. Ressalta-se que foram analisadas as falas provenientes da explicação da imagem e não as imagens.

Para conhecer os aspectos cotidianos dos gestores e reduzir a distância entre os discursos e as práticas, optou-se por realizar a observação. Os dados coletados como atitudes, situações ocorridas, comentários foram registrados no diário de campo já as interpretações e percepções da pesquisadora foram registradas nas notas de campo.

Os dados foram analisados mediante a Análise de Conteúdo proposta por Bardin (2011), assim, o material foi organizado e passou pelas etapas de pré-análise, exploração do material, tratamento dos resultados, inferência e interpretação à luz da literatura.

O projeto obteve parecer favorável sendo aprovado pelo comitê de ética em pesquisa de Betim (Parecer nº1.192.060) e da UFMG (Parecer nº1.174.603).

### 3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Participaram do estudo 13 gestores: 6 enfermeiros, 5 médicos, 1 relação internacional e 1 ciências contábeis. O tempo de formação variou entre 4,5 a 37 anos. Em relação a pós-graduação, 9 (56%) realizaram especialização, dentre eles: Gestão Hospitalar, Gestão Executiva em saúde MBA, Gestão em saúde, Administração Hospitalar e Planejamento e Gestão em Saúde Coletiva. Acrescenta-se que um possuía mestrado. Notou-se que 4 (25%) dos gestores não possui nenhuma qualificação *Stricto sensu* ou *Lato sensu*. A seguir, será apresentado a categoria temática resultante do processo de análise dos dados.

#### 3.1 A COMUNICAÇÃO COMO RECURSO PARA TOMADA DE DECISÃO DOS GESTORES DAS UAI

Esta categoria discorre sobre a comunicação, e por meio dela os gestores conseguiam obter, analisar, e selecionar as informações, dados e ações mais adequadas no ato da tomada de decisão. A construção de espaços dialógicos foi ponto central enfatizado pelos gestores, como relatado por G5 e G12.

*“(...) sempre tento conversar. Eu sou até chata, porque a gente conversa mesmo (...)”* (G5)

*“(...) você fala uma vez e uma vez que você conversa com a pessoa, a pessoa cai no click novamente e segue em frente né?!”* (G12)

A comunicação direta com os colaboradores é a preferencial para obter informações que darão origem a uma decisão. Pois, por meio dela eles compreendem a situação ou problema, verificam e analisam a informação de forma sistemática e conseguem atuar de modo proativo.

*“(...) qualquer problema que eu tenho com qualquer enfermeiro a gente senta, conversa, discute e vê o que que acha melhor. Muitas vezes que eu tomo uma decisão eu levo para elas (enfermeiras) (...) assim a flexibilidade né?! E dialogo sempre!”* (G13)

O gestor deve estar disponível para o diálogo sendo está uma forma viável de pensar em conjunto ações, realizar planejamento e avaliar processos (AMESTOY,2016). A efetividade na comunicação requer hábito e vivências compartilhadas pelos gestores e colaboradores. Ademais, a comunicação permite identificar as interpretações de eventos ou

fenômenos e dá visibilidade e significados as situações (PINHEIRO et al, 2016). Além de diminuir as barreiras que dificultam a comunicação como a linguagem e saberes diferentes que nem sempre são compartilhados, limitações no desenvolvimento cognitivo e intelectual dos receptores (CORIOLANO-MARINUS et al, 2014).

O participante G1 relata que diante dos conflitos éticos que ocorrem entre funcionários ou famílias ele opta por tentar resolver com uma conversa, entender ambos os lados antes de tomar uma decisão. Os entrevistados G8 e G9 acrescentam que buscam também expor para os funcionários a situação do paciente, a sobrecarga de trabalho de alguns, mostram as regras, normas institucionais e as questões éticas de cada ato. G2 expõe que a comunicação pode ser utilizada para evitar e minimizar situações conflituosas. Entretanto, quando não há comunicação e nem conhecimento sobre determinada solução a pessoa pode ser contrariada e não contribuir para a concretização do processo, além de influenciar nas relações interpessoais dos funcionários.

Além dos depoimentos, esse fato foi identificado por meio da observação, pois foi presenciado uma reunião entre o coordenador de enfermagem e o gerente da unidade, os dois relataram sobre um conflito ocorrido entre uma médica e uma técnica de enfermagem. O coordenador de enfermagem enfatizou que era preciso conversar com a técnica de enfermagem para ouvir o relato dela sobre o ocorrido, já que a médica havia relatado a sua versão dos fatos. Assim, ele relatou que não achava correto tomar uma decisão sem escutar a outra pessoa envolvida.

Ainda sobre os conflitos, G6 diz que ouve todos os envolvidos para tomar uma decisão e que o diálogo deve estar sempre em primeiro lugar. A comunicação permite que o indivíduo expresse seus sentimentos, emoções e verbalize seus argumentos perante uma situação, explicitando a participação das pessoas e delimitando o espaço de ação (HAYASHIDA, 2014). Segundo os gestores a comunicação na UAI permite identificar a veracidade do acontecido, entender o problema e discutir as propostas. Tomar decisões após conversar com outras pessoas evita o autoritarismo e impede que o gestor aja no impulso. As reuniões eram utilizadas em situações conflituosas, possibilitando que os gestores ouçam as diversas opiniões, entendam as situações, elencam opções para solucionar os problemas, como observado no campo e relatado por G6.

*“Reuniões né?! Fazer reuniões no momento, passou o conflito?! Oh gente! Vamos conversar aqui. Vamos tentar resolver o que está acontecendo. Por que aconteceu?”*

*Levantando o problema e tentando ouvir a opinião de cada um e chegar a alguma conclusão.” (G6)*

Além de ser um recurso que ajuda a repassar os objetivos e valores institucionais, sabe-se que quando as pessoas entendem os motivos e a forma como serão afetadas diante de uma decisão, reduzem a resistência e aumentam o apoio.

G12 expõe que além da comunicação deve ser realizado um exame do tipo de informação utilizado seja administrativo ou epidemiológico e ouvir opiniões com vistas a tomar decisões mais assertivas com impessoalidade.

*“(...) porque você pode estar envolvido emocionalmente num caso mais do que o outro. Você não gosta de fulano, seu anjo de guarda não bate com ele, você corre então o risco de cometer alguma coisa com esse envolvimento emocional de antipatia (...) a gente vai discutir o caso, eu acho que a instancia tomada por uma pessoa só ela é muito autoritária, ela fica muito autoritária, então você tem que diluir isso com outros colegas, com o gerente, um outro colega também que queira discutir.” (G12)*

O participante G2 acrescentou a importância do diálogo entre os profissionais e com os coordenadores para discutir quadros clínicos, solucionar problemas e compreender todos os aspectos envolvidos. Sabe-se que a conversa propicia a resolução de problema e possibilita a criação de vínculo. Uma organização embasada na comunicação produzirá processos assistenciais de qualidade e segurança (RODRIGUES et al, 2015). Desse modo, estabelecer uma comunicação científica de qualidade sobre o quadro clínico do paciente é essencial para o cuidado e para articular produção do saber coletivo, levando a autonomia e emancipação do indivíduo no seu próprio cuidado e dos profissionais.

Os participantes do estudo utilizavam de reuniões, relatórios, leis, conhecimento e experiências para configurar a comunicação e assim, disseminar e compartilhar os conhecimentos táticos, regras, valores e metas da instituição. As estratégias de comunicação devem levar em consideração todas as dimensões e os veículos de comunicação disponível. O participante G10 acrescenta que a comunicação minimiza boatos, assim, é essencial que se tenha um comunicado oficial para evitar que informações equivocadas cheguem aos funcionários.

Ademais o participante relata que é papel do líder exercer uma comunicação com calma, educação, gentileza, prestar atenção nos detalhes e nos aspectos humanos. Ademais deve-se considerar as fraquezas das pessoas, suas relações interpessoais e a sobrecarga de trabalho.



*“Então essa questão da prudência mesmo da humildade para conversar com as pessoas, de se colocar no lugar do outro, de tentar abusar da educação, de não mudar muito o tom de voz e se for acusado, mesmo não tendo feito, ter a tranquilidade do tempo para dar um jeito” (G3)*

G8 acrescenta ainda que a comunicação deve ser realizada em um ambiente adequado, com vistas a não expor o funcionário.

Durante a observação percebeu-se que os gestores não dispõem de sistema informatizado, ou seja, não possuem um banco de dados no qual possam consultar e embasar suas decisões. Entende-se que esse fato dificulta a tomada de decisão e enfatiza a importância da comunicação efetiva, visto que o diálogo se torna a melhor forma de disseminar as informações internamente na instituição.

Além do entrave supracitado os gestores vivenciam outros problemas no processo de comunicação como a dificuldade de interlocução entre os saberes, conflitos éticos e problemas nas relações interpessoais. Apesar disso, são capazes de propiciar uma comunicação efetiva que conduz a tomada de decisão.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A comunicação é importante ferramenta para a tomada de decisão dos gestores, além disso, é capaz de estimular o senso de responsabilidade de todos os atores, conseqüentemente contribui para o avanço em processos de melhoria e alcance da efetividade em médio e a longo prazo. Tendo em vista a importância da incorporação de uma comunicação efetiva e que sua prática atinge diversos processos gerenciais, a realização deste estudo permitiu compreender a importância e as dificuldades enfrentadas pelos gestores no processo de tomada de decisão. Os gestores devem desenvolver a comunicação de forma franca, clara e transparente e entender os fatores que a dificultam.

As principais limitações da pesquisa são decorrentes da metodologia adotada, pois estudos de caso não permitem generalizações. A realidade aqui encontrada não representa, necessariamente, a de outras UAI.



**REFERÊNCIAS**

- AMESTOY, S.C.; LOPES, R.F.; SANTOS, B.P.; DORNELLES, C.; JUNIOR, P.R.B.F.; SANTOS, E.A. Exercício da liderança do enfermeiro em um serviço de urgência e emergência. **Rev. Eletrônica Gestão Saúde**, v. 7, n. 1, p.38-51, 2016.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 1 ed. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BARROS, D.M.L.; MATOS, N.S. A importância da comunicação organizacional interna e dos feedbacks gerenciais. **Rev. Administração**, v.13, n.23, p.3-20, 2015.
- BRITO, M.J.M; CARAM, C.S.; MOREIRA, D.A.; REZENDE, L.C.; CARDOSO, C.M.L.; CAÇADOR, B.S. Técnica do Gibi como recurso metodológico aplicado na Enfermagem. **Rev. baiana enferm**, 33: e29895, 2019. DOI 10.18471/rbe.v33.29895
- BORGES, F.; MENDES, J.S. Competências do gestor e do líder, estudo de caso. **Lusíada. Economia Empresa**, Lisboa, n.18, p. 89-120, 2014.
- CORIOLO-MARINUS, M.W.L; QUEIROGA, B.A.M.; RUIZ-MORENO, L.; LIMA, L.S. Comunicação nas práticas em saúde: revisão integrativa da literatura. **Saúde Soc.** v,23, n.4, p.1356-1369.
- HAYASHIDA, K.Y.; BERNARDES, A.; MAZIERO, V.G.; GABRIEL, C.S. A tomada de decisão da equipe de enfermagem após revitalização do modelo compartilhado de gestão. **Texto Contexto Enferm**, Florianópolis, v. 23, n. 2, p.286-293, abr./jun. 2014.
- OLINO, L.; GONÇALVES, A.C.; STRADA, J.K.R.; VIEIRA, L.B.; MACHADO, M.L.P.; MOLINA, K.L.; COGO, A.L.P. Comunicação efetiva para a segurança do paciente: nota de transferência e Modified Early Warning Score. **Rev. Gaúcha Enferm**, v.40, e: 20180341, 2019.
- OLIVEIRA, S.N.; RAMOS, B.J.; PIAZZA, M.; PRADO, M.LL.; REIBNITZ, K.S.; SOUZA, A.C. Unidade de Pronto Atendimento-UPA 24H: percepção da enfermagem. **Texto Contexto Enferm.** v.24, n.1, p.238-244, 2015.
- PAIVA, R.A.; RANDOW, R.; DINIZ, L.P.; GUERRA, V.A. O papel do gestor de serviços de saúde: revisão de literatura. **Rev. Med Minas Gerais**, v.28, supl 5, e: S280523, 2018.
- PINHEIRO, A.L.S.; ANDRADE, K.T.S.; SILVA, D.O.; ZACHARIAS, F.C.M.; GOMIDE, M.F.S.; PINTO, I.C. Gestão da saúde: o uso dos sistemas de informação e o compartilhamento de conhecimento para a tomada de decisão. **Texto Contexto Enferm.** v.25, n.3, 2016. <http://dx.doi.org/10.1590/0104-07072016003440015>

YIN, R.K. **Estudo de Caso – Planejamento e Métodos**. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman Editora, 2015.

**Agradecimentos:** FAPEMIG, CAPES, CNPq, NUPAE

Este artigo trata-se de um recorte dos dados da dissertação (Mestrado): A tomada de decisão de gestores da Atenção Secundária à Saúde, 2016.