



mesma cartilha”, aceitem dogmas implícitos e usem uma linguagem comum);

- os conflitos gerados pela diversidade de experiências e papéis e pela própria diferença de percepção das situações.

*Saber lidar com as diferenças*, portanto, minimizando-as quando possível, é fundamental, assim como entender que a coesão de um grupo é o resultado das forças de atração exercidas sobre seus membros, mantendo-os unidos<sup>32</sup>.

A comunicação é um processo imprescindível na ação administrativa, pois permite a realização de ações coordenadas entre os seus demais níveis, minimizando as diferenças e aproximando as pessoas pela compreensão do porquê das variadas percepções. Envolve, portanto, as relações de intercâmbio de informações, idéias, ordens e fatos.

A comunicação nas relações de trabalho pode envolver a transmissão de mensagens em várias direções e de maneira formal e informal. A *comunicação formal* é aquela estabelecida de maneira consciente e deliberada. Sua forma mais utilizada é a comunicação escrita, que tem não só o caráter oficial das informações transmitidas, como também serve de fonte para consulta futura. Os exemplos mais comuns são as anotações em prontuário, relatórios, normas, entre outras.

A *comunicação informal* é aquela que ocorre o tempo todo nos contatos do dia-a-dia, relacionados ou não a atividades profissionais; e que acontece entre as pessoas independentemente de cargo ou função.

A comunicação também ocorre de forma *ascendente* (subordinado-diretoria) e *descendente* (diretoria-subordinado), sendo fundamental a diretoria receber as informações de cada área de trabalho, para verificar o alcance dos objetivos propostos e avaliar as estratégias utilizadas. Assim também, todos os funcionários devem ter consciência da importância de cada um para o alcance das metas finais.



O quadro a seguir mostra os elementos da análise de um grupo de trabalho que determinam o processo comunicativo em uma equipe:

Elementos de análise	Sintomas de não-resolução	Sintomas de resolução
<i>Quem sou?</i> Clareza	Medo/desconfiança	Aceitação/confiança
<i>Quem são os outros?</i> Fluxo de informação; tomada de decisão	“Máscaras polidas”	Espontaneidade/ <i>feedback</i>
<i>Que vamos fazer?</i> Objetivos, produtividade	Apatia/competição	Trabalho criativo/ estudos comuns
<i>Como vamos fazer?</i>	Dependência	Interdependência/ distribuição de papéis

### Dicas para um ambiente mais harmônico

Por mais informais que sejam os acontecimentos no dia-a-dia de uma instituição hospitalar, eles podem gerar

mal-entendidos e criar situações constrangedoras, dificultando o andamento do serviço e a clareza de termos objetivos comuns. Existem algumas observações que podem ser feitas e que auxiliam na manutenção de um clima mais harmônico, tanto nas situações de comunicação formal como informal. São elas:

1. **Clarifique a mensagem recebida** — agir sem compreender pode ser perigoso, porque você nem sequer saberá o que faz. Por isso, relaxe, peça detalhes e utilize a paráfrase para se certificar do seu entendimento, ou seja, repita o que o outro disse com suas próprias palavras. Para que isso ocorra, é necessário atenção, escuta ativa e empatia. Transmíta o interesse pelo outro, a sua preocupação em ver como ele vê as coisas. Por exemplo, quando alguém diz que “fulana não serve para ser enfermeira!”, podemos verificar se a afirmação é em relação ao cargo ou é outra coisa, dando oportunidade para que a pessoa esclareça (antes de tentar contra-argumentar!).

2. **Verbalize quando concordar com o que está sendo dito** — as pessoas gostam e precisam de reforços positivos. Recebendo reforço positivo, aprendem a usá-los também.

3. **Aceite o direito de a pessoa ter opinião própria** — o fato de termos razão não significa que somos donos de toda a verdade. A realidade tem múltiplas facetas. O outro também faz parte do seu grupo de trabalho. *Se a gente não abrir os ouvidos, não escuta a palavra de Deus. Se não abrir o coração, não acolhe a graça.*

4. **Expresse de quem é o problema** — deixe claro se o problema é seu ou do outro. Quando um problema é colocado, é necessário identificarmos “a quem ele pertence”, para que se possa decidir com maior clareza quem são as pessoas que podem ou devem estar envolvidas na sua solução.

5. **Descreva o comportamento que lhe causa problema** — relate comportamentos observáveis, sem julga-

mentos ou generalizações. Por exemplo, explicar que “eu não tinha terminado a frase e você me interrompeu” é diferente de dizer “você nunca me deixa falar!”

6. **Descreva seus sentimentos verbalmente** — seja por meio do nome do sentimento ou de figura de linguagem. Por exemplo: “Eu me sinto constrangido”, “Eu gosto de você”, “Sinto-me um pássaro aprisionado”, “Derreto diante dessa música!”. Isso facilita aos outros entendê-lo. Lembre-se de que a maior parte dos signos humanos são sinais e permitem mais de uma interpretação. Muitas vezes acontece de estarmos tristes ou nervosos com um problema e provocarmos raiva ou distanciamento em outras pessoas, porque foi isso que transmitimos: raiva ou tristeza.

7. **Verifique a percepção do outro** — há uma curiosa história de Nasrudin, bastante ilustrativa para este caso. Sentado na sala de espera do consultório médico, Nasrudin repetia em voz alta: “Espero que eu esteja muito doente”, o que intrigava os outros pacientes. Quando o médico apareceu, Nasrudin repetia quase gritando: “Espero que eu esteja muito doente!”.

“Por que você diz isso?”, perguntou o médico.

“Detestaria pensar que alguém que se sente tão mal como eu não tem nada”.

Caso se tratasse de um episódio real, à primeira vista, todos veriam Nasrudin como um lunático, maluco, desequilibrado... No entanto, se prestassem atenção aos argumentos de Nasrudin, veriam que há uma lógica no que ele diz. Assim, *para melhor compreender, você deve prestar mais atenção ao sentimento alheio. Verifique também seus sentimentos para melhor compreendê-los.* Por exemplo: “Tenho a impressão de que você se magoou com o meu comentário, é verdade?” ou “Vejo que você está ansiosa com esse assunto, é correta essa percepção?”

Valide. Sempre!

8. Aprenda a conversar com você mesmo — toda a nossa vida é um processo de autoconhecimento. Formule metas concretas e use reforço positivo. Perdoe-se pelas falhas e aceite *mesmo* que estamos em um processo contínuo de desenvolvimento. *Se você deseja paz de espírito, sugiro que se demita do cargo de gerente-geral do Universo!*

9. Chame a pessoa pelo nome — é bom e gostoso ter a própria identidade reconhecida.

Lembre-se sempre da história do homem que, com espantosa paciência, passava os dias devolvendo à água as estrelas-do-mar presas na areia. Certa vez, alguém lhe perguntou:

“Você não vê que é impossível salvar todas as estrelas?”

O homem, então, recolheu mais uma estrela-do-mar, dizendo: “Esta é importantel”, e atirou-a ao mar.

Não importa que você receba uma multidão de pacientes todos os dias... Aquele que está na sua frente é importantel! Como diz uma amiga psiquiatra: *um é infinitamente maior do que zero!*

É claro que nas relações de trabalho, como em todas as relações, não existe comunicação verbal sem a não-verbal. Para podermos nos comunicar mais eficazmente, devemos falar “com” alguém em vez de “para”, lembrando que o real significado das mensagens se dá pela soma das expressões verbais e não-verbais, e que para conseguir desenvolver uma atitude de aceitação por outra pessoa, em primeiro lugar, é preciso aceitar-se como pessoa, compreendendo as próprias forças e fraquezas. Nós podemos errar, mas precisamos reconhecer e aprender com esses erros.

*O importante é estar pronto, a qualquer momento, a sacrificar aquilo que somos em favor do que podemos vir a ser.*

CHARLES DUBOIS

## Necessidades interpessoais dos elementos de um grupo

Segundo Lewin (apud Mahiot<sup>32</sup>), há três necessidades interpessoais presentes em qualquer elemento de um grupo:

- **necessidade de inclusão** — de se sentir aceito, integrado, valorizado por aqueles aos quais se junta. Afirmam, inclusive, que os melhores socializados adotam atitudes, ao mesmo tempo, de autonomia e interdependência;
- **necessidade de controle** — de se sentir responsável pelo que constitui o grupo, porém assumindo a sua parte da responsabilidade;
- **necessidade de afeição** — o desejo “secreto” de ser insubstituível, de ser aceito pelo que é, não só pelo que se tem.

Essas necessidades são mais bem “trabalhadas”, satisfecitas, quando há comunicação dos sentimentos, das atitudes pessoais em relação aos homens e à vida, criando uma certa solidariedade entre os membros. A “Janela de Johari”, pode nos ajudar na compreensão do processo de percepção de uma pessoa em relação a si mesma e aos outros, identificando as tendências individuais no processo de comunicação, cujo fluxo é determinado pela maior facilidade ou não em dar e buscar *feedback*.

Lembremos que dar *feedback* envolve auto-exposição, ou seja, revelar ao outro o que o seu comportamento nos causa em termos de pensamentos e emoções. Buscar *feedback* consiste em solicitar e estar aberto para receber as reações dos outros, também em termos de pensamento e emoções, demonstrados de maneira verbal e não-verbal, em relação ao nosso comportamento.

O exercício de dar e buscar *feedback* de maneira equilibrada auxilia nosso crescimento individual e desenvolve nossa capacidade de relacionamento efetivo com os outros. *Cada pessoa é um mistério desafiador.* Por mais que conheça-

mos uma pessoa *realmente*, jamais se esgota nossa capacidade de conhecê-la mais e melhor. Cada pessoa emerge na sua reação com as coisas e pessoas de uma nova maneira em cada situação.

O grau de investimento emocional e energético nas atividades realizadas em grupo determina o relacionamento satisfatório, que, por sua vez, possibilita uma melhor produtividade.

Resumindo, pode-se afirmar que, para desenvolver uma boa comunicação nas relações de trabalho, é necessário:

1. conhecer a si próprio, suas características e necessidades;
2. ser sensível às necessidades dos outros;
3. acreditar na capacidade de relato das pessoas;
4. reconhecer sintomas de ansiedade em si e no outro;
5. observar o seu próprio não-verbal;
6. usar as palavras cuidadosamente;
7. reconhecer as diferenças...

... e tratar os outros com o mesmo carinho e respeito que gostaria que fossem dispensados a você.

*Se eu não pensar em mim, quem o faria?*

*Se eu só pensar em mim, o que sou?*

*E, se não agora, quando?*

HILLET

Este livro não pretende mudar as pessoas, mas antes sensibilizá-las para a importância da comunicação em suas relações de trabalho. Ao conhecer os diferentes processos que envolvem a comunicação interpessoal, poderão melhorar o seu desempenho como profissionais.

Talvez você não mude de hospital nem se sinta diferente após essa viagem que fizemos juntos pelos meandros do processo comunicativo. Mas, lembre-se:

*A verdadeira viagem de descoberta não consiste em sair à procura de novas paisagens, mas em possuir novos olhos.*

MARCEL PROUST

É como no caso da história do elefante e dos três cegos. Apoiados sobre partes distintas do animal, cada um descobre-o com base em um ponto de vista diferente, mas todos, invariavelmente, falam a respeito do mesmo ser, só mudando o foco.

Certamente, você conhece profissionais que, ao menor sinal de emergência, atendem prontamente, sem pensar que poderão encontrar pela frente um caso grave de politraumatismo ou mesmo uma situação com alto risco de contaminação. Já outros reclamam da vida ou fazem "corpo mole". Mas não agem assim por má-fé. Muitas vezes, há condições físicas e psicológicas que determinam esse comportamento, como estar na décima hora do plantão ou ainda numa véspera de férias.

Não se trata de entrar no mérito dos motivos que levam cada um a agir desta ou daquela forma, e com isso estabelecer o duelo entre os bons e os maus profissionais. O que precisa haver é uma consciência da missão social desempenhada pela instituição hospitalar e por todos que nela trabalham. *A mesma consciência que faz você lavar as mãos quando ninguém está olhando!*

De que adianta você fazer o melhor curativo do mundo, se a colega que vai substituí-la no plantão não tem o mesmo zelo? Bons resultados dependem, *sempre*, da sincronia de atitudes e da comunhão de objetivos. *Ninguém é mais esperto do que todas as pessoas juntas!*

Utilizar as técnicas da comunicação interpessoal na relação com o paciente também é uma forma de consciência da responsabilidade social do trabalho de enfermagem. Mas você não precisa dominar todos os "macetes" para desempenhar com dignidade o seu papel. Basta ter em mente que aquela pessoa, hoje dependente dos seus cuidados, é

antes de tudo um *ser humano*, e o seu relacionamento com ela, embora estritamente profissional, envolve o encontro entre dois “eus” abertos, cegos, secretos, desconhecidos...

Para tornar essa convivência saudável, você precisa se expor mais e prestar maior atenção aos gestos, às palavras, aos silêncios...

*Mas não se afobe! Você não precisa saber tudo sobre o oceano para nadar nele, da mesma forma que não necessita dominar todas as técnicas da comunicação para poder usá-las. A essência humana é a mesma tanto em você quanto no outro. É a partir das suas próprias dificuldades que você poderá reconhecer as do outro.*

O aprendizado das relações humanas é uma construção diária. *Não tenha pressa: o trabalho na área da saúde já-mais termina — mudam os pacientes, mas a sua luta continua... sempre!*

---

## Pós-escrito

---

Tanto pode ser dito e discutido sobre comunicação! Mas espero ter conseguido provocá-lo, leitor, para, mais do que discutir o assunto, aplicar, tentar fazer diferente, reformular as relações que não estejam sendo efetivas.

Espero que você tenha identificado e interrompido padrões antigos de comunicação, ampliando seus canais de percepção e aplicando essas novas informações *agora*.

Depois de tudo o que foi dito, vale a ressaltar ou a consideração de que é difícil se tratar da comunicação não-verbal por meio da comunicação verbal. Isso implica dificuldades, já que a comunicação não-verbal também se realiza fora do alcance da consciência e, nos estudos deste tipo e *in vivo*, tenta-se tornar consciente essa linguagem silenciosa. Silenciosa, mas que parece falar da essência do ser humano.

Como gosto muito de histórias, aqui vai mais uma:

*Um monge xen passou dez anos meditando em sua cela, procurando descobrir o caminho da verdade. Certa tarde, enquanto orava, um macaco se aproximou.*

*O monge tentou concentrar-se. O macaco, porém, aproximou-se de mansinho e pegou a sandália do monge.*