

## **Titulo: Processo comunicativo na gestão estadual do SUS em Minas Gerais**

Palavras-chave: Gestão em saúde, Fonoaudiologia, Comunicação

### **I. Introdução**

O projeto do Sistema Único de Saúde no Brasil é uma política de construção da democracia, que visa ampliar a esfera pública, promover a inclusão social e a redução das desigualdades. Nessa concepção de gestão - participativa e democrática - o planejamento e as ações de saúde devem ser construídos coletivamente<sup>1,2</sup>. Alguns aspectos são apontados como propícios à permeabilidade das organizações e participação de trabalhadores e cidadãos como a formação político-organizacional, caracterizada por: planejamento e liderança descentralizados com ética voltada ao cidadão, intersetorialidade, aceitação da diversidade, monitoramento das atividades em conjunto com trabalhadores e cidadãos e presença de líder mobilizador e articulador<sup>3</sup>.

Nas organizações de saúde, sugere-se uma gestão baseada na negociação e comunicação intensivas, em formas flexíveis e descentralizadas de estrutura, com colegiados de gestão e autonomia para os centros operadores, denominado modelo da organização comunicante<sup>4</sup>. Nesse contexto, a comunicação é considerada ferramenta estratégica das organizações e instrumento para tomada de decisões<sup>5,6</sup>, além de ser importante para definição da cultura organizacional, pois é por meio dela que são estabelecidas redes comunicativas formais e informais. Além disso, a concretização de uma política pública ocorre com sua apropriação pela população-alvo. Dessa forma, pode-se afirmar que a natureza e qualidade da comunicação são determinantes para o sucesso de uma política<sup>7</sup>.

Diante da importância da comunicação no âmbito da gestão em saúde, esse estudo pretende descrever como ocorre o processo comunicativo na Secretaria de Estado de Saúde de Minas Gerais (SES/MG), com foco nos aspectos positivos e negativos da comunicação.

### **II. Métodos**

Trata-se de estudo de delineamento descritivo-comparativo, com amostra por tipicidade, de recorte transversal. Foram entrevistados 35 sujeitos de quatro setores da SES/MG, selecionados por sorteio (30% por setor). Os dados foram coletados de setembro de 2008 a outubro de 2009, após aprovação do Comitê de Ética da UFMG (Parecer nº ETIC 74/08). Esse estudo conta com financiamento da FAPEMIG.

As entrevistas ocorreram com base em roteiro estruturado, elaborado pelas pesquisadoras. Nesse estudo, foram consideradas apenas as questões discursivas referentes a: (1) problemas

encontrados para repassar e receber a informação de outro setor; (2) informações que faltam para melhoria do desempenho no trabalho; (3) aspectos positivos e (4) negativos da comunicação na SES/MG. As respostas foram registradas em áudio (gravador *mp3*, marca *Elyte*), transcritas e posteriormente analisadas por meio do método de Análise de Conteúdo. Utilizou-se como referencial teórico de categorização o modelo de comunicação informacional adaptado pelas pesquisadoras, em que considera além dos elementos do modelo tradicional, as dimensões individual, técnica, institucional, social e política, transversais ao processo comunicativo. Além disso, esse modelo considera o caráter multidirecional da comunicação.

### III. Resultados

Com base na análise dos conteúdos citados pelos entrevistados, foram criadas sete categorias (quadro 01).

**Quadro 01: Categorias de análise de conteúdo e definição.**

CATEGORIA	DEFINIÇÃO
<i>Dimensão institucional</i>	Problemas ligados à organização institucional (falta de integração entre setores; desconhecimento de competências das áreas técnicas).
<i>Dimensão individual</i>	Aspectos relativos a características pessoais do sujeito, como controle da informação e relacionamento interpessoal.
<i>Dimensão técnica</i>	Conhecimento sobre atividades práticas, ligadas ao trabalho
<i>Meios de comunicação</i>	Recursos utilizados para comunicar-se, disponíveis na instituição.
<i>Tempo</i>	Tempo para que o processo comunicativo ocorra (demora ou agilidade).
<i>Conteúdo</i>	Conteúdo das mensagens ou qualidade das informações que repassadas.
<i>Ausência</i>	Não observa o aspecto a que se refere a pergunta em seu trabalho.

Nas perguntas que abordavam problemas da comunicação na instituição (gráfico 1, 2 e 4), a categoria mais citada foi *Dimensão institucional*, sendo os conteúdos principalmente relacionados à dificuldade de acesso aos informantes e ao uso desnecessário de meios formais de comunicação. Em contrapartida, *Tempo* e *Dimensão individual* aparecem como segundo ou terceiro aspecto mais citado, referindo-se à demora no processo comunicativo, à postura centralizadora dos informantes e à dificuldade de integração entre as pessoas. A categoria *Ausência* foi a menos citada em todas as perguntas, exceto quando questionados sobre o que falta para melhorar o desempenho no trabalho, quando apresentou uma frequência de 31,3%.

Quanto aos aspectos positivos da comunicação na SES/MG (gráfico 3), *Meios de comunicação* foi o conteúdo mais freqüente nas respostas (94,24%). Apesar de *Dimensão institucional* ter sido o conteúdo mais citado como problema para a comunicação, teve também alta frequência como aspecto positivo (54,3%). Ainda nessa categoria na pergunta 3, o acesso aos informantes facilitado foi o aspecto mais citado como ponto positivo.

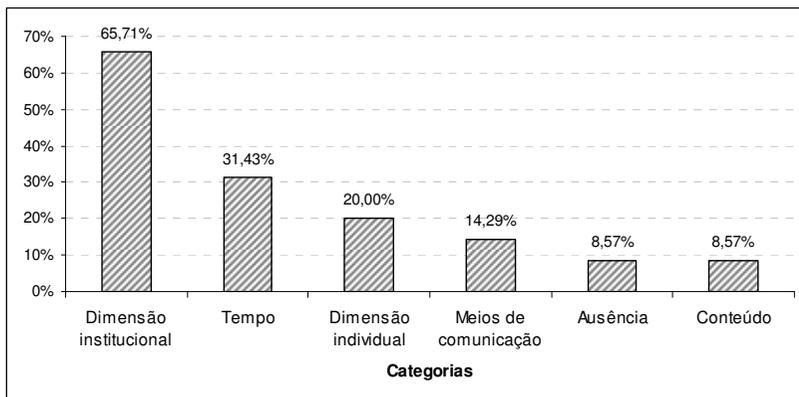
### IV. Discussão

A alta frequência de ocorrência das categorias *Dimensão Institucional* e *Dimensão Individual* nas perguntas relativas aos problemas no processo comunicativo pode ser explicada pela interrelação entre cultura organizacional e comportamentos individuais dos profissionais da organização, na medida em que uma das responsabilidades da alta gerência de uma instituição é apoiar e integrar as pessoas, de modo que haja uma coerência entre falas e atitudes<sup>8</sup>. Os problemas apontados nessas dimensões podem sugerir que tal função gerencial não esteja ocorrendo de forma efetiva.

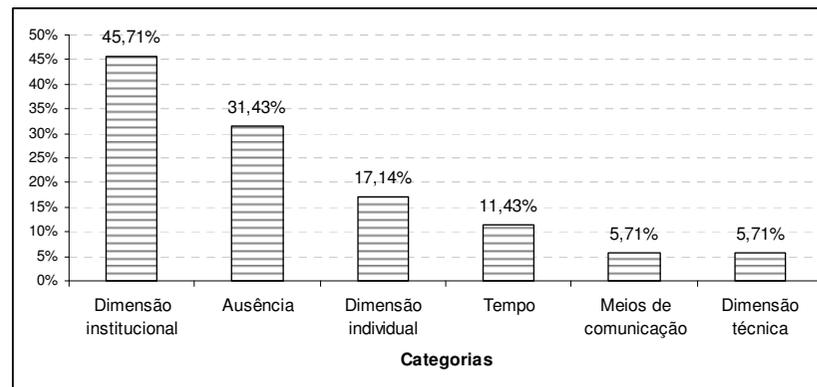
Há que se pontuar também que, no trabalho, o outro está presente seja como parceiro, seja representado pelas normas e prescrições da hierarquia, seja pelo conhecimento técnico e tecnológico acumulado<sup>9</sup>. A relação entre esses elementos foi representada nos discursos pelas categorias *Dimensão Institucional e Individual*, apontando aspectos relativos aos meios formais de comunicação, bem como a habilidades técnicas dos sujeitos, que parecem influenciar negativamente no processo comunicativo.

Além disso, como em ambas as categorias a gestão centralizada foi apontada como um aspecto relevante, tanto do ponto de vista institucional, quanto das características individuais de trabalhadores, nota-se comprometimento da multidirecionalidade da comunicação<sup>4</sup>. Isso pode provocar efeitos também na agilidade do processo comunicativo (categoria *Tempo*) pela falta de clareza dos papéis dos setores ou excesso de uso da comunicação formal.

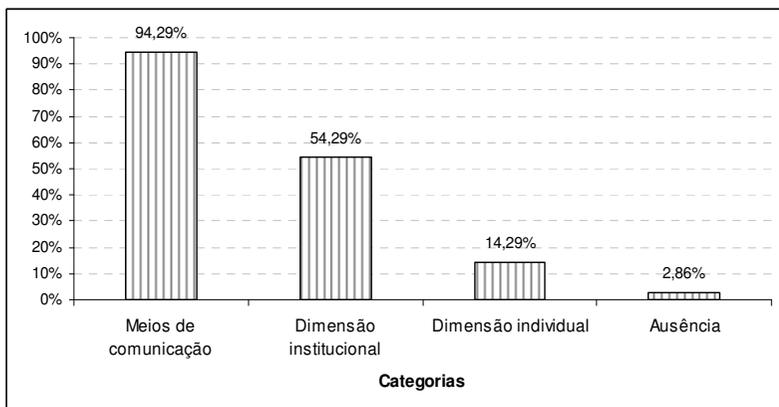
Observou-se que os meios de comunicação favorecem o processo comunicativo, especialmente aqueles que utilizam de recursos tecnológicos como *email* e dispositivos de bate-papo via *web*. Ambos apresentam o fácil acesso e agilidade de resposta como características. Dessa forma, acredita-se que a categoria *Meios de comunicação* foi a mais frequente como aspecto positivo da comunicação, por minimizar os principais pontos negativos ou problemas enfrentados nas relações comunicativas pelos entrevistados.



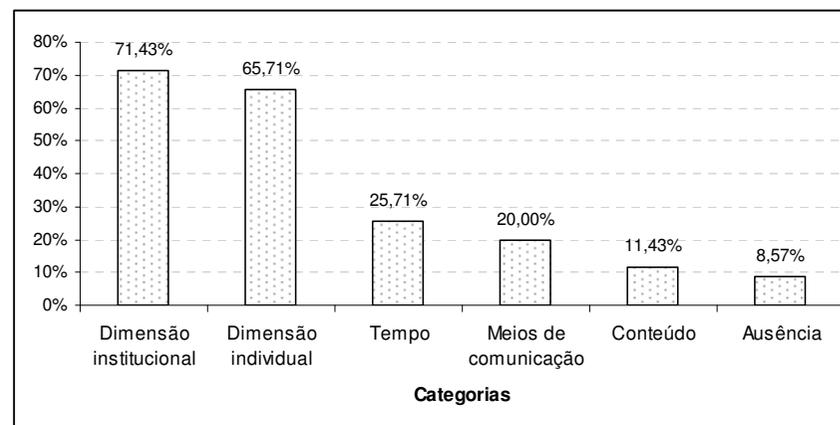
**Gráfico 1: Categorias referentes à pergunta 1: Quais problemas você encontra para repassar e receber a informação de outro setor?**



**Gráfico 2: Categorias referentes à pergunta 2: Quais informações faltam para melhoria do desempenho no trabalho?**



**Gráfico 3: Categorias referentes à pergunta 3: Cite os aspectos positivos da comunicação na SES/MG.**



**Gráfico 4: Categorias referentes à pergunta 4: Cite os aspectos negativos da comunicação na SES/MG.**

## V. Conclusões

As categorias mais freqüentes como problemas para a comunicação na instituição foram *Dimensão institucional* e *Individual*, seguidas da categoria *Tempo*. Em contrapartida, os recursos tecnológicos são vistos como aspecto positivo para o processo comunicativo por quase todos entrevistados. No entanto, ainda que tais recursos estejam disponíveis, os problemas na comunicação persistem.

Baseado nas falas dos sujeitos entrevistados, pode-se observar que, ainda que a instituição pesquisada possua características de uma organização comunicante, não apresenta gestão descentralizada, com comunicação transversal e multidirecional consolidadas, além de não utilizar de forma equilibrada os meios formais e informais de comunicação.

## VI. Referências Bibliográficas:

- 
- <sup>1</sup> BISPO JUNIOR, J P; MESSIASA, K L M de; SAMPAJOA, J J C. Exercício do controle social em municípios de pequeno porte: o caso de Lafayette Coutinho (BA). *Revista Baiana de Saúde Pública*. v.30 n.2, jul./dez, 2006.
  - <sup>2</sup> PAIM, J. S.; TEIXEIRA, C. F. Configuração institucional e gestão do Sistema Único de Saúde: problemas e desafios. *Ciência & Saúde Coletiva*, 12(Sup):1819-1829, 2007.
  - <sup>3</sup> MISOCZKY, M. C. Gestão participativa em saúde: potencialidades e desafios para o aprofundamento da democracia. *Saúde em Debate*, Rio de Janeiro, v. 27, n. 65, p. 336-347, set./dez. 2003.
  - <sup>4</sup> RIVERA, F.J.U. A gestão situacional (em saúde) e a organização comunicante. *Cad. Saúde Públ.*, Rio de Janeiro, 12(3):357-372, 1996.
  - <sup>5</sup> CARDOSO, O. de O. Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos. *RAP Rio de Janeiro* 40(6) :1123-44, 2006.
  - <sup>6</sup> MARKERT, W. Trabalho e comunicação: reflexões sobre um conceito dialético de competência. *Educação & Sociedade*, ano XXIII, nº 79, 2002.
  - <sup>7</sup> ARAÚJO IS de; CARDOSO JM. *Comunicação e saúde*. Rio de Janeiro: Editora FIOCRUZ, 2007.
  - <sup>8</sup> LLOVERAS NS; COSTA XC. La auditoria de comunicación. Una herramienta para las organizaciones sanitarias. *Rev. Adm Sanit.* 5(I), 2007.
  - <sup>9</sup> FIGARO R. Atividade de comunicação e trabalho. *Trab. Educ. Saúde*, v 6, n 1, 2008.