

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM  
ATENÇÃO BÁSICA EM SAÚDE DA FAMÍLIA

RENATA CAROLINA DE ALMEIDA

**COMUNICAÇÃO E PROCESSO DE TRABALHO EM SAÚDE:  
ESTUDO EM UM MUNICÍPIO DO INTERIOR DE MINAS GERAIS**

CONSELHEIRO LAFAIETE/ MINAS GERAIS  
2013

RENATA CAROLINA DE ALMEIDA

**COMUNICAÇÃO E PROCESSO DE TRABALHO EM SAUDE:  
ESTUDO UM MUNICIPIO DO INTERIOR DE MINAS GERAIS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Especialização em Atenção Básica em Saúde da Família, Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção de título de Especialista.

Orientador: Prof. Dra. Fátima Ferreira Roquete

CONSELHEIRO LAFAIETE/ MINAS GERAIS  
2013

RENATA CAROLINA DE ALMEIDA

**COMUNICAÇÃO E PROCESSO DE TRABALHO EM SAUDE:  
ESTUDO UM MUNICIPIO DO INTERIOR DE MINAS GERAIS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Especialização em Atenção Básica em Saúde da Família, Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção de título de Especialista.

Orientador: Prof. Dra. Fátima Ferreira Roquete

Banca Examinadora  
Prof Fátima Ferreira Roquete (orientadora)  
Prof. Kátia Ferreira Costa Campos

Aprovado em Belo Horizonte: 08/05/2013

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente, obrigada a minha família, em especial meus pais, que me concederam a oportunidade do futuro profissional.

Também um muito obrigada, com muito carinho ao marido, pelo apoio e compreensão.

Professora Dra. Fátima Ferreira Roquete, um muito obrigada especialíssimo por seu apoio incondicional, seu carinho, sua persistência.

Obrigada aos amigos e à minha equipe de trabalho pelo companheirismo e respeito. Não falo do companheirismo em seu sentido comum, mas do exercício diário de um tipo de companheirismo que resulta em produtividade e em crescimento pessoal e profissional para todos aqueles que partilham do mesmo ambiente e dos mesmos objetivos.

Neste sentido, quero dizer que este tempo que compartilhei e compartilho com vocês, sempre me foram muito compensadores, e espero que a minha presença tenha sido igualmente, um fator positivo para todos.

A todos, sou muito agradecida!

## RESUMO

O processo de trabalho e a comunicação no campo da saúde ainda se apresentam como um grande desafio, tornando-se relevante aprofundar o conhecimento sobre essas temáticas. Assim, foi realizado um estudo qualitativo, descritivo, adotando-se como método o estudo de caso. O cenário do estudo foi uma secretaria municipal de saúde do interior de Minas Gerais. Trata-se de um relato de experiência vivenciada pela autora como membro da Comissão Municipal de Saúde, no ano de 2009. Ao buscar elucidar características da comunicação no processo de trabalho dessa Secretaria, esperava-se levantar subsídios para que os profissionais envolvidos refletissem sobre sua prática e, conseqüentemente, aperfeiçoassem o planejamento em saúde nessa instituição. Os gerentes relataram à Comissão dificuldades e desafios a serem enfrentados nas relações entre os profissionais e entre os profissionais e os usuários, decorrentes da comunicação ineficaz e de falhas no processo de trabalho. A experiência possibilitou reiterar a importância da organização do processo de trabalho e do aperfeiçoamento da comunicação como estratégias essenciais na busca de resultados efetivos no campo da saúde coletiva.

**Palavras – chave:** processo de trabalho; comunicação; saúde e planejamento.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
<b>2 OBJETIVOS .....</b>	<b>9</b>
<b>3 MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>10</b>
<b>3.1 Comunicação .....</b>	<b>10</b>
<b>3.2 Processo de trabalho .....</b>	<b>12</b>
<b>4 MÉTODOS E TÉCNICAS .....</b>	<b>15</b>
<b>5 RESULTADOS E DISCUSSÃO .....</b>	<b>17</b>
<b>5.1 Principais atividades realizadas nos setores da SMS-P,.....</b> <b>na visão dos gerentes</b>	<b>17</b>
<b>5.2 Dificuldades e desafios na comunicação e no processo .....</b> <b>de trabalho da SMS-P, na visão dos gerentes</b>	<b>18</b>
<b>5.2.1 Dificuldades .....</b>	<b>18</b>
<b>5.2.1.1 Comunicação .....</b>	<b>18</b>
<b>5.2.1.2 Recursos Humanos .....</b>	<b>19</b>
<b>5.2.1.3 Trabalho em equipe .....</b>	<b>20</b>
<b>5.2.2 Desafios .....</b>	<b>20</b>
<b>6 CONCLUSÕES .....</b>	<b>23</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>24</b>
<b>APÊNDICE ..</b>	<b>25</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Este estudo tem como objetivo apresentar o relato de uma experiência de levantamento de opiniões e demandas de gerentes, realizada em uma Secretaria Municipal de Saúde (SMS), situada no interior de Minas Gerais. Este buscava identificar dificuldades vivenciadas no cotidiano do trabalho por gerentes da Instituição no que concerne à comunicação e aos processos de trabalho.

No período de 2006 a 2011, a autora deste relato trabalhava como enfermeira no Programa Saúde da Família (PSF) dessa secretaria municipal de saúde, atuando em comunidades de risco. À época, representava os profissionais de saúde no Conselho Municipal de Saúde (CMS) do município e, juntamente com seus pares do CMS e da gestão municipal, empreenderam-se ações com vistas a conhecer a opinião de gerentes sobre a comunicação e os processos de trabalho, bem como suas demandas. A finalidade do estudo era facilitar o desenvolvimento de mecanismos que pudessem favorecer a reflexão e aperfeiçoar as práticas cotidianas dos profissionais e, conseqüentemente, melhorar a assistência prestada à comunidade.

A comunicação é um meio primordial para que os profissionais de saúde entre eles próprios e entre eles e os usuários alcancem efetivos resultados na prestação dos serviços de saúde. Trata-se de um processo que acontece nas relações interpessoais, e contempla saberes e práticas de cada sujeito no desenvolvimento dos processos de trabalho. Ela

está no centro do processo do pensamento. Todo ato de pensar exige um sujeito que pensa um objeto pensado, que mediatiza o primeiro sujeito do segundo, e a comunicação entre ambos, que se dá através de signos lingüísticos. O mundo humano é, dessa forma, um mundo de comunicação. (FREIRE, 1983, p. 44).

Assim, um sistema de atenção em saúde depende de uma comunicação efetiva para que os processos de trabalho obtenham resolutividade, coordenação e responsabilização, traduzindo, assim, a capacidade de gestão.

O Sistema Único de Saúde (SUS) é uma política social em construção que, dentre outros fatores, necessita aperfeiçoar a comunicação entre os profissionais de

que nela atuam e a população, com vistas à melhoria da assistência e do funcionamento do sistema.

A comunicação entre os trabalhadores da saúde é particularmente importante, pois se trata de uma variável que interfere, tanto nos processos de trabalho em si, quanto na qualidade dos serviços prestados como um todo. Assim, elucidar características da comunicação nos processos de trabalho de uma secretaria municipal de saúde possibilita fornecer informações para que os profissionais envolvidos reflitam sobre suas práticas de comunicação, bem como sobre as influências dessas práticas nos processos de trabalho e, conseqüentemente, na assistência prestada à sociedade.

Dentre outras funções, a comunicação possibilita a troca de informações entre a equipe sobre as principais demandas de uma comunidade, contribuindo para a elaboração de estratégias necessárias para a resolução dos problemas e das necessidades apresentadas pelos usuários dos serviços.

O estudo realizado pelo CMS dessa SMS abordou a comunicação e os processos de trabalho em saúde, e foi considerado pelos responsáveis pela gestão da Secretaria Municipal como uma contribuição significativa dessa instância colegiada. As informações obtidas ofereceram subsídios para o aperfeiçoamento do Planejamento Estratégico que estava sendo elaborado, à época, na Instituição.

## 2 OBJETIVOS

O objetivo geral deste relato de experiência é descrever e analisar um levantamento de dados realizado pelo CMS de uma secretaria Municipal de Saúde do interior de Minas Gerais, junto aos gerentes da Instituição, em 2009.

Como objetivos específicos foram elencados:

- a) conhecer as atividades realizadas pela SMS, de acordo com o levantamento da CMS;
- b) descrever dificuldades e desafios na comunicação e nos processos de trabalho da SMS, identificadas no levantamento realizado pela CMS junto aos gerentes da SMS.

A Secretaria Municipal de Saúde, cenário do estudo, foi denominada SMS-P, preservando, assim, a identidade da organização e dos participantes do estudo.

### 3 MARCO TEÓRICO

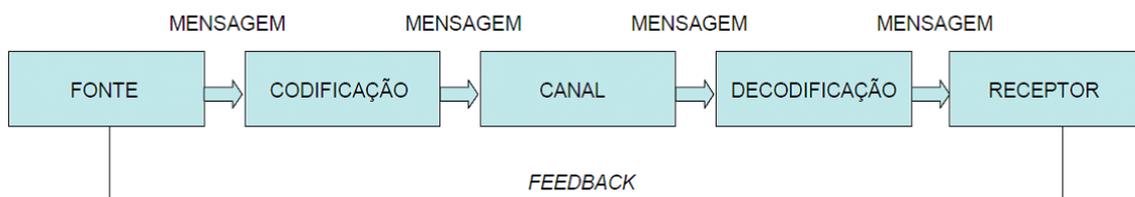
Este capítulo apresenta o referencial teórico utilizado neste estudo. Primeiramente, apresentar-se-á o conteúdo comunicação e, em seguida, a temática processo de trabalho, na perspectiva de autores do campo da gestão organizacional.

#### 3.1 Comunicação

A comunicação é considerada como base para diversas atividades em uma organização, sendo as falhas da comunicação uma das fontes mais citadas como causa de conflitos interpessoais. Na prática gerencial, a comunicação ocupa lugar de destaque, pois os gerentes passam mais de 75% de seu tempo de trabalho se comunicando (BOWDITCH e BUONO, 2002).

Segundo os mesmos autores, a comunicação é definida como a troca de informações entre um transmissor e um receptor, e a percepção do significado entre os indivíduos envolvidos. Todos os modelos de comunicação possuem quatro elementos: uma fonte de informação, uma mensagem, um receptor e uma interpretação da mensagem, conforme figura 1.

Figura 1 - O modelo de processo de comunicação



Fonte – BOWDITCH e BUONO, 2002, p. 277.

A comunicação é realizada em forma de uma mensagem que vai passar por uma fonte (o emissor) para chegar a um receptor. A mensagem é codificada e transmitida através de um canal (mídia) até o receptor, que traduz (realiza a decodificação) a mensagem feita pelo emissor. O sucesso da comunicação depende

das habilidades de quem a faz. A mensagem é o produto físico codificado pelo emissor. O canal é a mídia através da qual a mensagem viaja. A decodificação é a tradução dos símbolos da mensagem. O *feedback* é o processo que determina se a mensagem foi compreendida ou não (BOWDITCH e BUONO, 2002).

O processo comunicativo na área da saúde é de particular importância, pois o trabalho em equipe é resultado de trocas de saberes e práticas dos profissionais no próprio processo de trabalho. Os profissionais de saúde precisam realizar uma comunicação efetiva de diversos modos, pois a interpretação da forma como nos expressamos é um fator importante para o sucesso da assistência em saúde (SILVA, 2006).

Tal processo implica que as pessoas se comuniquem através de diversos modos: verbal, simbólico, não verbal e corporal. A linguagem verbal-oral se refere a esforços de comunicação como informar alguma coisa a alguém. A verbal escrita refere-se a relatórios por escrito, normas e procedimentos. Na simbólica, a comunicação é feita por meio de símbolos que caracterizam cada pessoa, como por exemplo, as roupas que usamos e o carro que dirigimos. A comunicação não verbal se refere à transmissão de uma mensagem por algum meio diverso da fala e da escrita, como é o caso da linguagem de sinais. A linguagem corporal se refere a comunicar por meio de diversos movimentos corporais e implica a necessidade da proximidade física do receptor (BOWDITCH e BUONO, 2002; ROBBINS, 2002).

A comunicação interpessoal, de acordo com Robbins (2002) possui quatro funções básicas:

- a) o controle, para implantar normas e estabelecer autoridade e responsabilidade;
- b) a informação, para propiciar a base para se tomar decisões;
- c) a motivação, para influenciar os outros e obter cooperação e compromisso para com os diversos objetivos;
- d) a emoção, para expressar sentimentos e emoções.

Há diversos obstáculos físicos, interpessoais e intrapessoais à comunicação eficaz tais como a dificuldade de se expressar em público, a sobrecarga de informações, as fontes de informações, dentre outros.

As redes de comunicação definem os canais pelos quais a informação flui. Esses canais podem ser de dois tipos: formais e informais. As redes formais seguem a cadeia da autoridade e são limitadas à comunicação com o trabalho. Já as redes informais são livres para fluir em qualquer direção (ROBBINS, 2002).

A comunicação é um ato de equilíbrio contínuo. O essencial é evitar as falhas na comunicação e ter habilidades na transmissão da mensagem. As palavras são os meios pelo quais as pessoas se comunicam e precisa-se ter cuidado ao emití-las para não ofender e nem prejudicar a clareza da comunicação, conforme ressalta Robbins (2002).

Do ponto de vista organizacional, segundo o mesmo autor, a comunicação pode ser analisada em três funções: a) produção e controle (ex: o controle de qualidade da produção); b) inovação (novas ideias para melhorar o serviço); c) socialização e manutenção (comunicação voltada para os meios de realização do trabalho).

É importante destacar que a comunicação é de fundamental importância na prática da liderança, pois se acredita que nas relações humanas deve haver sempre um elemento capaz de conduzir bem um grupo por meio da comunicação (SPAGNUOLO e PEREIRA, 2007).

Estudos de autores do campo da saúde coletiva, tais como, Campos (2010), Peduzzi (2006), Spagnuolo e Pereira (2007) e Merhy (1997) têm discutido a articulação entre comunicação e processo de trabalho. Segundo eles, a comunicação influencia as diversas relações nas práticas de saúde face à lógica da liderança e do acolhimento em saúde e, sendo assim, afeta direta e indiretamente os processos de trabalho.

Entende-se a comunicação e o processo de trabalho como instrumentos inerentes a uma boa assistência em saúde. É importante que os profissionais desenvolvam capacidade de reflexão crítica, com vistas a transformar o seu processo de trabalho adotando-se formas de comunicação efetiva na área da saúde.

### **3.2 Processo de trabalho**

O modo como as atividades profissionais são realizadas é designado processo de trabalho. Todo processo de trabalho em uma instituição é realizado para se alcançar um objetivo. No setor saúde, o processo de trabalho visa à

prestação de serviços, que se baseia em relações interpessoais entre o prestador (profissional de saúde) e o usuário. A comunicação e o processo de trabalho são importantes no sentido de estabelecer uma relação de confiança e de cooperação entre profissional e usuário (CAMPOS, FARIA e SANTOS, 2010).

Segundo Cury (2007, p. 311), o processo se define como “uma série de tarefas ou etapas que recebem insumos (materiais, informações, pessoas, máquinas, métodos) e geram produtos (produto físico, informação e serviço), com valor agregado, usado para fins específicos por seu receptor.” Portanto, em todo tipo de trabalho nas organizações há um processo.

Rummler e Brache (1994) identificaram três tipos de processos:

- e) processos de clientes - que confeccionam um produto ou serviço para um cliente externo da organização;
- f) processos administrativos - que fabricam produtos invisíveis para os clientes externos, sendo, porém, essenciais ao gerenciamento efetivo dos negócios;
- g) processos de gerenciamento - incluem as decisões que os gerentes devem tomar para apoiar os processos de negócios.

Para compreender os processos, é fundamental realizar um levantamento de como são realizadas todas as atividades. É aconselhado que, para a construção de um bom levantamento, a equipe de trabalho deve realizá-lo junto aos usuários, no local de trabalho.

O processo de trabalho utiliza agentes que atuam sobre (e com) objetos e meios que podem ser a estrutura de insumos e tecnologias e competências os objetos podem ser indivíduo, família e comunidade (CAMPOS, FARIA e SANTOS, 2010).

É importante enfatizar que os profissionais de saúde, bem como as equipes de saúde são sujeitos imediatos de todos os processos de trabalho em saúde. Refletir sobre o processo de trabalho implica avaliar os limites e as condições palpáveis para operacionalizarmos o trabalho, mas, sobretudo, sobre as nossas responsabilidades. Segundo Hammer (1994, p. 335):

para um mundo de organizações orientadas para processos, é preciso repensar tudo: os tipos de trabalho que as pessoas fazem, as formas nas quais o desempenho é avaliado e recompensado, as carreiras que seguem, o papel desempenhado pelos gerentes e os princípios estratégicos que as empresas adotam.

No contexto da atenção primária em saúde, o processo de trabalho é de fundamental importância para que se atinja o objetivo do SUS de buscar a melhoria do nível da saúde das pessoas. Toda assistência à saúde é um serviço e, para sua eficácia, é imprescindível que as relações interpessoais sejam fortes e decisivas. Sendo assim, a comunicação e o processo de trabalho são elementos essenciais a serem compreendidos e aperfeiçoados, tanto pelos profissionais de saúde, quanto pelas organizações prestadoras desses serviços.

#### 4 MÉTODOS E TÉCNICAS

O estudo realizado pelo CMS da SMS-P foi de natureza qualitativa e classifica-se como descritivo. Esse tipo de estudo é adotado nas ciências sociais e trata-se de uma forma de se conhecer a realidade. Preocupa-se com um nível de realidade que não pode ser quantificado, trabalhando com o universo de crenças, valores, significados e outros construtos profundos das relações sociais que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis (MINAYO, 2003).

O estudo descritivo é aquele que expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. De acordo com Vergara (2008), a pesquisa descritiva não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação. A pesquisa de opinião insere-se nessa classificação, segundo atesta Vergara (2008).

Trata-se do método estudo de caso, considerado o mais adequado em função do objetivo proposto. O estudo de caso se caracteriza como um tipo de estudo cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente. Visa ao exame detalhado de um ambiente, de um simples sujeito ou de uma situação em particular (GODOY, 1995). No caso, a CMS do município em questão realizou um levantamento de opinião junto aos gerentes, para subsidiar decisões.

Assim, em meados do ano de 2009, o CMS encaminhou uma correspondência ao gestor municipal solicitando a autorização para acesso à organização e aos gerentes da SMS-P. Após receber a autorização para a realização do levantamento, o CMS identificou nove gerentes da SMS-P para a realização da consulta. O instrumento utilizado para tal foi um questionário, que foi encaminhado aos gerentes e respondidos por eles sem identificação (APÊNDICE 1).

Para acesso aos resultados desse levantamento realizado em 2009, com vistas à elaboração do presente relato de experiência, a autora solicitou a autorização ao gestor municipal e ao CMS em exercício à época da finalização do Curso de Especialização em Atenção Básica em Saúde da Família da Universidade Federal de Minas Gerais.

Após a disponibilização dos dados pelos responsáveis, eles foram analisados por meio da técnica de Análise de Conteúdo (AC), especificamente a análise categorial (BARDIN, 2009). A AC é um método que trabalha com o conteúdo do texto; o “texto é um meio de expressão do sujeito, onde o analista busca categorizar

as unidades de texto (palavras ou frases) que se repetem, inferindo uma expressão que as representem”, conforme destacam Caregnato e Mutti (2006, p. 682).

Tendo como suporte os métodos e as técnicas adotados, apresenta-se, a seguir, os resultados e a discussão.

## 5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O levantamento de dados realizado pelo CMS possibilitou que se conhecesse a opinião de gerentes da SMS-P sobre a comunicação e o processo de trabalho em saúde.

Esta seção apresenta tais resultados em duas subseções. A primeira mostra as principais atividades realizadas por cada setor da SMS-P, com vistas a possibilitar a compreensão do contexto do trabalho dos gerentes; a segunda traz as dificuldades apontadas por eles, assim como os desafios relatados no que concerne à comunicação e ao processo de trabalho na SMS-P.

### 5.1 Principais atividades realizadas na SMS-P, por setores

As principais atividades realizadas nos setores da SMS-P, de acordo com a visão dos gerentes consultados no levantamento realizado pela CMS, são:

“Controle, avaliação e auditoria dos serviços” (ENT1).

“Coordenar o Sistema Local de Saúde” (ENT2).

“Recursos humanos” (ENT3).

“Dar suporte à Secretaria Municipal de Saúde no deslocamento de usuários de saúde no município e fora do domicílio” (ENT4).

“Receber, conferir, armazenar e abastecer os PSF’s com materiais de consumo e equipamentos” (ENT5).

“Abastecer as farmácias dos PSF’s com medicações da rede básica” (ENT6).

“Marcar exames e consultas especializadas” (ENT7).

“Receber, cadastrar e enviar serviço de atenção secundária, como encaminhamentos de exames, consultas e cirurgias” (ENT8).

“Monitorar os serviços de saúde na observação e controle das endemias, notificar doenças compulsórias, monitorar o Programa Nacional de Imunização (PNI), acompanhar e notificar as zoonoses, para alimentar o SISVAN, SIM, SINASC, fiscalização e educação no comércio e consumo de alimentos, dentro município” (ENT9).

Os relatos mostraram que os gerentes privilegiaram em suas falas o que está prescrito nos protocolos da Secretaria Municipal de Saúde, cenário do estudo, em

detrimento de sua visão sobre real, que é compartilhado no cotidiano do trabalho. No entender de Dejours e Abdoucheli (1994), a discrepância entre o trabalho prescrito e o real pode gerar, além de sofrimento para o trabalhador, conseqüências no desempenho.

Por se tratar de respostas dadas aos superiores, como CMS e gestores municipais, a escolha por expor o que é prescrito para o trabalho trata-se de uma forma de buscar corresponder a possíveis expectativas dos superiores quanto ao esperado dos gerentes.

Tal consideração pode ser sustentada por respostas oferecidas sobre as dificuldades enfrentadas no cotidiano do trabalho por esses gerentes, tanto na comunicação, quanto no processo de trabalho, permeadas por desafios, ambos apresentados a seguir.

## **5.2 Dificuldades e desafios na comunicação e no processo de trabalho da SMS-P, na visão dos gerentes**

A comunicação é considerada como base das relações humanas, seja de forma verbal, não verbal, simbólica e/ou corporal conforme especificado por (BOWDITCH e BUONO, 2002; ROBBINS, 2002).

Neste contexto para que o processo comunicativo seja eficiente e compreensível é fundamental um processo de trabalho efetivo entre as pessoas. Existem falhas na comunicação, mas é necessário habilidade na transmissão da informação para que haja um bom *feedback* (ROBBINS, 2002) entre os sujeitos deste processo.

Na visão dos gerentes, a comunicação é fundamental nas relações de trabalho para melhorar os fluxos da rede de atenção em saúde e o trabalho em equipe. Entretanto, os gerentes consultados relataram dificuldades e desafios encontrados no dia a dia do trabalho.

### **5.2.1 Dificuldades**

As dificuldades identificadas na pesquisa realizada pelo CMS estão apresentadas em três categorias: comunicação, recursos humanos e trabalho em

equipe. Em seguida, são relatadas as estratégias que a SMS-P estava desenvolvendo visando facilitar o enfrentamento dessas dificuldades.

#### *5.2.1.1 Comunicação*

Os gerentes destacaram como uma dificuldade a ausência de uma comunicação efetiva entre os diversos setores da SMS-P. De acordo com Silva, Cassiani, Miasso e Opitz (2007), erros durante a assistência prestada à saúde da população ocorrem em cerca de 14% dos pacientes hospitalizados nos EUA, sendo que aqueles relacionados à medicação foram responsáveis pela morte de, aproximadamente, 7.000 americanos e por cerca de 30% dos danos ocorridos durante a hospitalização.

O processo da medicação é complexo e envolve médicos, equipes da farmácia e de enfermagem, que executam funções interdependentes. Dessa forma, uma falha em um dos processos, inclusive no de comunicação, e poderá interferir no conjunto de atividades desenvolvidas, trazendo transtornos, tanto para a equipe, quanto para o paciente, e configurar-se em uma das causas de erros de medicação.

As barreiras à comunicação eficaz podem ser físicas e interpessoais. Há sobrecarga, quando as informações são em quantidade superior à que o indivíduo é capaz de administrar. Os tipos de informações também afetam a comunicação, pois tendem a ser mais aceitas aquelas que não contradizem os valores da pessoa. As fontes de informações é outra variável a se considerar, pois há uma tendência de se acreditar mais nas pessoas de confiança. Da mesma forma, a localização física também interfere, tendo em vista que, de acordo com a localização do transmissor e do receptor, pode haver prejuízos à comunicação (BOWDITCH e BUONO, 2002).

Segundo os mesmos autores, outras barreiras físicas como esquinas, caminhos tortuosos, escadas e distância s longas entre departamentos numa organização podem refletir negativamente na comunicação. As distrações como telefone, visitantes inesperados, solicitações e tempo são exemplos rotineiros que afetam o processo comunicativo. Todavia a atenção, o planejamento e liderança podem minimizar as barreiras da comunicação.

A comunicação na visão dos entrevistados é importante e essencial para que as relações interpessoais sejam de qualidade e o processo de trabalho possa fluir de forma efetiva na SMS-P. No caso, a falta de informação sobre as atividades reais

realizadas nos setores, bem como a presença de um diálogo deficiente entre profissionais e usuários tendem a refletir na assistência de forma negativa, segundo relataram.

Outro aspecto encontrado e que está diretamente relacionado com a comunicação e o processo de trabalho são as pessoas que trabalham na organização, referidas como recursos humanos.

#### 5.2.1.2 *Recursos humanos*

De acordo com o levantamento do CMS, há alguns fatores que interferem no resultado do trabalho das equipes da SMS-P como: a falta de qualificação dos funcionários já existentes; a falta de trabalhadores em quantidade necessária para a realização das atividades da Secretaria; e a falta de motivação dos funcionários para o trabalho.

O setor recursos humanos da SMS-P tem por finalidade selecionar, gerir e capacitar os trabalhadores de um determinado serviço na direção dos objetivos e metas da instituição. Entretanto, essa área é a mesma das demais secretarias municipais, segundo os entrevistados, por falta de recursos financeiros.

Tal situação acarreta dificuldades na contratação e qualificação dos trabalhadores existentes, pelo fato de haver certo distanciamento entre o setor e as necessidades de cada órgão. Tal situação é compreendida por práticas de recursos humanos existentes em muitas organizações, nas quais os processos de planejamento e contratação de pessoas ocorrem de forma desarticulada (PONTES, 2010).

O fato de os entrevistados mencionarem que os servidores ficam desmotivados com a sobrecarga de trabalho é um sinal de que há dificuldades também na comunicação intra-organizacional, dentre outros fatores possíveis, o que acarreta descompassos entre a necessidade do serviço de saúde e a inserção de novos profissionais na SMS-P.

Tal dificuldade gera, conseqüentemente, influencia também no resultados do trabalho das equipes, como pode ser constatado pelos resultados da seção seguinte.

### 5.2.1.3 Trabalho em equipe

De acordo com o levantamento realizado pelo CMS, alguns fatores interferem no resultado do trabalho da SMS-P como a falta do trabalho em equipe e a falta de companheirismo entre os profissionais, segundo os relatos do gerentes entrevistados.

O trabalho em equipe depende da comunicação e dos esforços coletivos para alcançar bons resultados. No entender de Robbins (2002), a comunicação, bem como a liderança, são elementos que influenciam no resultado do trabalho. Por sua vez, no âmbito da saúde, a qualidade da assistência dependerá, tanto do profissional de saúde, quanto do usuário, pois o trabalho necessita ser realizado de forma compartilhada e interativa.

Os gerentes também destacaram a importância da melhoria da comunicação na SMS-P, pois eles entendem que, no cotidiano do trabalho, as atividades de saúde dependem da efetividade desse efetivo processo.

### 5.2.2 Desafios a serem enfrentados

Como a comunicação contribui para a melhoria do processo de trabalho, na visão dos entrevistados, esse é um dos desafios a ser enfrentado na SMS-P. Os relatos dos gerentes mostram sua visão de que a comunicação:

“qualifica as relações de trabalho” (ENT.1, ENT. 3, ENT.7, ENT.8, ENT.10);

“humaniza o processo de trabalho” (ENT.1, ENT.2, ENT. 4, ENT. 4, ENT. 5);

“possibilita efetivar o Planejamento Estratégico já em construção na SMS-P” (ENT.1, ENT.2, ENT.3, ENT.4, ENT.5);

“favorece a participação e a cooperação nas reuniões do Colegiado Gestor” (ENT 1, ENT. 2, ENT.3, ENT.4);

Somados à comunicação não efetiva, foram citados os recursos gerenciais adotados pela SMS-P, com vistas a enfrentar as dificuldades e os desafios do cotidiano dos gerentes:

- a implantação do Planejamento Estratégico;
- reuniões mensais do colegiado gestor;
- pesquisa de satisfação interna e externa;
- projeto de educação permanente em saúde;
- projetos para melhoria da assistência (projeto de humanização).

O Planejamento estratégico da SMS-P contemplou os quatro itens acima citados, explicitando a relevância de cada um deles para a melhoria da comunicação e do processo de trabalho na SMS-P (DOCUMENTO INTERNO - SMS-P, 2009).

O levantamento realizado pela CMS contribuiu significativamente como subsídio na elaboração do Planejamento Estratégico. Como esperava-se, esse levantamento junto aos gestores possibilitou a discussão das práticas nos setores, a revisão de métodos e o traçado de objetivos e metas para melhoria a comunicação e dos processos de trabalho.

## 6 CONCLUSÕES

O presente relato permite elucidar a experiência de uma ação do CMS de um município situado no interior de Minas Gerais, mostrando aspectos da comunicação e do processo de trabalho em saúde em uma Secretaria Municipal de Saúde, na visão de gestores.

Percebeu-se que existem dificuldades e desafios a serem enfrentadas nas relações entre profissionais e entre profissionais e usuários.

O relato da experiência destaca a importância do processo de trabalho e da comunicação em saúde como ferramentas essenciais para a efetividade da assistência, segundo aqueles que são responsáveis pela gestão e, portanto, do planejamento. Para melhorar os processos de trabalho é fundamental que as equipes sejam bem estruturadas, que a liderança possa assumir, de fato, seu papel, contando com uma comunicação efetiva que favoreça o alcance dos resultados.

Sabe-se que as mudanças nas organizações ocorrem de maneira lenta e dependem do esforço conjunto de todos os sujeitos sociais envolvidos, sejam eles os trabalhadores, gestores e/ou usuários. Nesse sentido, a comunicação é um dos pilares para qualificar as relações no trabalho e alcançar a eficiência e eficácia no serviço.

Os profissionais são sujeitos do processo de produção da saúde na medida em que utilizam a comunicação na prática do trabalho o que contribui positivamente para a melhoria do Sistema de Saúde e acolhimento aos usuários em suas diversas demandas. Contudo, a comunicação em saúde é um recurso que depende da inter-relação entre profissional e usuário, na busca pela otimização de uma assistência acolhedora e humanizada.

Sugere-se que sejam realizadas pesquisas abordando as temáticas, como forma de contribuir para que as Secretarias Municipais de Saúde atuem de forma efetiva, cumprindo seu papel, e fortalecendo o Sistema único de Saúde no Brasil.

Cabe ressaltar que a Resolução do Conselho Nacional de Saúde n. 196/96, que define normas para pesquisa envolvendo seres humanos, muitas vezes não é cumprida em levantamentos de dados realizados por instâncias do sistema de saúde, como é o caso da experiência aqui relatada.

## REFERÊNCIAS

BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. Lisboa, Portugal; Edições 70, LDA, 2009.

BAWDITCH, James L. *Elementos de comportamento organizacional*. BAWDITCH, James L, Anthony F. Bueno; tradução de José Henrique Lamendof. São Paulo: Pioneira Thomsom, 2002. 3ª reimpr. da 1ª Ed. De 1992.

CAMPOS; FARIA; SANTOS. *Planejamento e avaliação das ações em saúde*. 2ª Ed. – Belo Horizonte: Nescon/UFMG, Coopmed, 2010.

CURY, Antonio. *Organização e métodos: uma visão holística*/Antônio Cury. – 8.ed.rev. e ampl. 3. reimpr.- São Paulo: Atlas, 2007.

DEJOURS, C; ABDOUCHELI, E. Desejo ou motivação? A interrogação psicanalítica do trabalho. In: DEJOURS, C; ABDOUCHELI, E.; JAYET, C. (organizadores). *Psicodinâmica do trabalho: contribuições da escola dejouriana à análise de relação prazer, sofrimento e trabalho*. São Paulo: Editora Atlas: 1994. p.33-43.

FREIRE, P. *Extensão ou comunicação?* Rio de Janeiro: Paz e Terra; 1983.

GODOY, A.S. *Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais*. São Paulo, v.35, n. 3 , p. 20 a 29, 1995.

PONTES, Benedito Rodrigues. *Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal*. São Paulo, LTr, 2010. 182 p.

PEDUZZI, Marina; PINHEIRO R; BARROS M.E.B ; MATTOS, R.A. *Trabalho em equipe de saúde no horizonte normativo da integralidade, do cuidado e da democratização das relações de trabalho*. Rio de Janeiro: EPSJV/Fiocruz, 2006.

ROBBINS, Stephen Paul. *Comportamento organizacional*. 9 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SPANGNUOLO,R.S;PEREIRA,M.L.T. *Práticas de saúde em enfermagem e comunicação: um estudo de revisão da literatura*,Ciência & Saúde Coletiva, 12(6): 1603-1610, 2007.

VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. Sylvia Constant Vergara. São Paulo: Atlas, 2000. 128p.

**APÊNDICE 1****QUESTIONÁRIO**

Profissão: \_\_\_\_\_

- 1) O Sr.(a) tem conhecimento sobre o funcionamento dos setores da Secretaria Municipal de Saúde de SMS - P?
- 2) O Sr.(a) tem plano de metas a serem atingidas no serviço?
- 3) A Secretaria Municipal de Saúde possui algum plano de gestão?
- 4) Existe algum projeto de educação permanente para a melhoria dos processos de trabalho?
- 5) Existe algum grupo de trabalho para melhorar as relações interpessoais entre funcionários? Cite quais:
- 6) O Sr.(a) acha importante a Comunicação em saúde entre os diversos setores para melhorar o funcionamento do sistema de saúde?