



Problemas de comunicação em uma unidade de saúde: novas tecnologias aplicadas para velhas soluções.

Communication problems in a health care unit: applying new technologies to old solutions.

Leonardo Ayres Cordeiro¹

Marcel Rocha Teodoro²

Resumo

O presente artigo apresenta características de uma unidade de saúde ligada ao Programa Saúde da Família, em um município da região metropolitana de Belo Horizonte. Foram avaliadas suas características físicas, de funcionamento e dificuldades no que tange às questões de comunicação interna, entre os funcionários e entre os gestores e funcionários. Os problemas de comunicação, como o silêncio organizacional, a falta de canais oficiais de informação e a comunicação feita de forma ineficiente, dentro do município, traziam dificuldades à gestão. Foram sugeridas diversas estratégias para corrigir as questões levantadas. Este trabalho fornece uma referência para que gestores que lidam com a saúde pública desenvolvam medidas corretivas para melhorar a comunicação, com o uso de tecnologias de informação ligada ao crescente mercado de aplicativos para celular. A gestão pública pode se aproveitar desse avanço tecnológico para acelerar o andamento das correções necessárias. Ganhos em eficiência, produtividade e melhorias no ambiente de trabalho são possíveis reflexos destas ações.

Palavras-chave: Gestão em saúde pública. Unidade de saúde. Comunicação interna. Gestão da informação. Tecnologias de informação.

Abstract

This article presents characteristics of a health unit that works with the family health program in a municipal district in the metropolitan region of Belo Horizonte. It was evaluated its physical and operating characteristics, as the difficulties regarding the internal communication issues among employees and between managers and employees. Communication problems, such as organizational silence, lack of official channels of information and the communication made in an inefficient way, in the municipal district, have brought difficulties to the management. Several strategies have been suggested to correct the issues raised. This work provides a reference for managers who deal on public health to develop corrective actions to improve communication with the use of information technologies linked to the growing mobile applications market. Public management can take advantage of this technological progress to accelerate the progress of necessary corrections. Gains in efficiency, productivity and improvements in the work environment are possible consequences of these actions.

Keywords: Public health management. Health unit. Internal communications. Information management. Information technologies.

Artigo recebido em 22 de Abril de 2016 e aprovado em 14 de Fevereiro de 2017.

¹ Doutorado incompleto em Economia no CEDEPLAR/UFMG, Mestrado em Administração, pós-graduação em Administração Financeira e em Educação para o Ensino Profissional, graduação em Economia. Experiência como educador em instituições de Belo Horizonte, com experiência nas disciplinas de Economia, Custos, Contabilidade Gerencial, Mercado de Capitais, Marketing, Gestão Estratégica, Empreendedorismo, TO e TGA. Coordenador do curso de pós-graduação Gestão em Saúde Pública. Experiência na elaboração e formatação de cursos técnicos para as unidades do SENAC do Estado de Minas Gerais. Atuação como consultor em instituições públicas e empresas do setor privado, com destaque nas áreas de estratégias comerciais, marketing e diagnóstico de empresas, com consultoria econômica em sindicato de classe na FIEMG, e como gestor em empresas de pequeno e médio porte. Email: leoayres1@gmail.com.

² Egresso do curso de Pós-Graduação de Gestão em Saúde Pública da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Email: mrteodoro2@gmail.com.

Introdução

O presente artigo procurou analisar uma unidade básica de saúde de um município da região metropolitana de Belo Horizonte, aqui chamado de município X, no que tange aos problemas enfrentados no setor de comunicação, entre a gestão e seus funcionários. Buscou propor soluções para as questões levantadas e suas aplicabilidades frente às novas tecnologias de informação que surgiram graças ao desenvolvimento dos aparelhos de celular *smartphones*. Assim, uma gestão cuidadosa da informação pode se apropriar de soluções que são de amplo conhecimento das práticas de gestão de pessoas, de uma forma inovadora. Através da tecnologia da informação podemos alterar os paradigmas de comunicação presentes, dando mais agilidade e legitimidade ao processo de comunicação.

A unidade de saúde estudada foi inaugurada em 23 de dezembro de 2004. Inicialmente, a implantação dessa unidade de saúde foi disputada pelas associações de moradores dos bairros vizinhos, mas a localização central do bairro onde foi instalada tornou-se fundamental para a decisão dos gestores, apesar de não ser o mais populoso da região. Na época do início de suas atividades, apenas uma linha de ônibus supria os bairros vizinhos, que compunham a área de abrangência da unidade. Nenhuma das ruas desses bairros possuía asfalto ou calçamento, fato que dificultava muito o acesso. As precárias condições das vias públicas pioravam na época de chuva, período em que a unidade de saúde chegava a ser fechada para atendimento, pois era impossível a chegada, tanto dos usuários como dos funcionários. Hoje, as ruas, por onde os ônibus passam, receberam pavimentação asfáltica, o que melhorou muito o acesso. No entanto, foi incluído mais um bairro na área de abrangência, que não conta com nenhuma forma de transporte, nem de ruas abertas. Os moradores desse bairro precisam se deslocar a pé para conseguir atendimento.

A unidade de saúde é constituída por uma sala de espera e recepção; uma farmácia, onde fica localizado o computador com internet e acesso *wi-fi* e um telefone celular corporativo; uma sala de curativo; uma sala de observação; um consultório odontológico com raios-X; um consultório médico; um consultório para a enfermeira; uma sala de vacina; uma sala de esterilização; um expurgo; uma cozinha e sanitários masculino e feminino, para os funcionários e para os usuários. São disponibilizados atendimentos médicos, odontológicos e de enfermagem diariamente, além de cuidados nutricionais e psicológicos de profissionais que visitam a unidade a cada quinze dias.

O atendimento médico mensal, realizado por uma médica, é organizado da seguinte forma: 160 consultas mensais agendadas nas quartas feiras; cerca de 260 vagas mensais de

acolhimento nas manhãs dos demais dias da semana, mas esse número pode aumentar de acordo com a demanda; vinte visitas domiciliares semanais a acamados nas quintas à tarde; 20 consultas de pré-natal semanais nas segundas à tarde; 20 consultas de pediatria semanais, porém, nas terças à tarde e nas sextas à tarde a administração optou por liberar o profissional para facilitar sua fixação.

O atendimento de enfermagem, realizado por uma enfermeira, consiste em: acolhimento; consultas de puericultura; prevenção ginecológica e visitas domiciliares. O atendimento de enfermagem, realizado por uma única técnica de enfermagem, engloba todos os procedimentos de farmácia, eletrocardiograma, curativo, além de cobrir a falta da enfermeira no acolhimento, quando necessário.

O atendimento odontológico iniciou com dois cirurgiões-dentistas alocados em 4 horas diárias, um pela manhã e outro à tarde. Devido à falta de profissionais em outras unidades de saúde do município, um deles foi remanejado para outro lugar. Dessa forma, hoje, a unidade conta com um cirurgião-dentista alocado em 20 horas semanais. Este servidor, em 2015 foi responsável por cerca de 4.000 procedimentos odontológicos, entre restaurações, extrações, raspagens, limpezas e confecção de próteses totais e parciais.

Há quatro agentes comunitários de saúde, responsáveis pela entrega de resultados de exames, consultas marcadas, cadastro das famílias e fiscalização da manutenção das famílias na área de abrangência, além de uma recepcionista e uma auxiliar de serviços gerais. Todas as ações da unidade de saúde estão enquadradas dentro da Estratégia Saúde da Família (ESF), do governo federal, sendo totalmente gratuitas à população e financiadas por recursos do Município, Estado e União, provenientes do Sistema Único de Saúde – SUS.

A comunicação interna oficial entre os funcionários é realizada através de um quadro de avisos, que fica localizado em um local de pouca luminosidade, próximo aos banheiros dos funcionários. Raras são as vezes em que algum impresso é afixado nele e quando são, geralmente é com algum aviso para o dia seguinte, que nem todos terão tempo de ver. Não existem reuniões, assim, não existe diálogo oficial entre os funcionários sobre as questões relativas ao trabalho. O máximo que acontece é um encontro mensal entre a enfermeira e as agentes comunitárias de saúde, individualmente, para fechar a produção mensal através da entrega dos relatórios. A comunicação externa com os demais setores da administração municipal é praticamente inexistente. O telefone fixo da unidade não funciona. Não existe um Diário Oficial do Município. Os gestores responsáveis não comunicam com clareza suas necessidades e ações. Isso faz com que inúmeros boatos, sobre não pagamento de salários ou

corte de benefícios, entre outros, surjam todos os meses causando insatisfação generalizada e muitas vezes precipitada.

Há falta de *feedback* para todos os profissionais. Não existe parâmetro de produção algum, mensurando satisfação e, ou, insatisfação do serviço, o que faz os profissionais não terem como saber se o serviço que prestam é adequado ou não. Não existe por parte da administração um responsável por informar as mudanças nos fluxos de atendimento. Assim, as regras mudam, mas os profissionais não são informados. Existe uma constante sensação de barco à deriva, devido à falta de comunicação, que se dissemina informalmente pela unidade, o que gera insegurança e desconfiança nos funcionários. E ainda, há relações interpessoais conflituosas, devido ao acúmulo de pequenas questões não resolvidas, fato que gera fofocas, boatos e perseguições.

Embora sejam prementes ações para corrigir as inúmeras dificuldades enfrentadas pelos usuários, funcionários e gestores da unidade de saúde estudados, esse artigo ficou restrito aos problemas de comunicação, apontando suas possíveis formas de correção, inclusive com a utilização das novas tecnologias da informação.

Espera-se, com este trabalho, fornecer subsídios para se alcançar um ambiente de trabalho mais harmonioso e produtivo em unidades de saúde, por meio da abertura e de incentivos para diálogos entre os funcionários e os gestores municipais.

A pesquisa desenvolvida teve um caráter exploratório e descritivo, constituindo-se em um estudo de caso. Segundo Piovesan; Temporini (1995), é a modalidade de pesquisa na qual se busca um crescente conhecimento dos problemas observados, para que possam ser explicitados. Para Fernandes; Gomes (2003), essa modalidade de pesquisa visa conhecer o objeto de estudo como se apresenta em seu estado presente, assim como seu significado e contexto. A abordagem para coleta de dados foi feita pela observação do funcionamento da unidade de saúde. Através desta observação da realidade diária do funcionamento do local, questionamentos e conversas informais com funcionários e ex-funcionários da unidade, foram elencados inúmeros problemas de ordem administrativa, produtiva, logística que necessitam atenção dos gestores. Para uma melhor observação da dimensão dos desafios a serem enfrentados, as questões levantadas e selecionadas para estudos neste artigo foram as relativas às dificuldades de comunicação.

1 Desenvolvimento

Não existe no município X uma política de gestão de pessoas que seja técnica, que utilize ferramentas teóricas, conceitos, princípios ou diretrizes para nortear as ações dos gestores quanto às questões de comunicação com as unidades de saúde, seja através de novas ou antigas tecnologias da informação.

A falta de comunicação no ambiente de trabalho pode ser chamada de silêncio organizacional. Esse silêncio organizacional pode ser de cima para baixo, gestor-funcionário e, segundo Moura-Paula; Ferraz (2015), tem possibilidade de ser originado pelas crenças da organização. Muitos gerentes temem receber *feedbacks* negativos e possuem crenças implícitas em relação ao corpo de funcionários que comanda. Assim uma cultura organizacional que acredita que os empregados são interesseiros, que apenas os diretores conhecem o melhor para o serviço e que qualquer discordância é algo ruim, gera políticas, padrões e estruturas que dificultarão a comunicação ascendente, funcionário-gestor. Essa crença estimula a percepção de que a organização é sempre certa, boa e incapaz de errar, e que, em casos de conflito, o funcionário sempre é o culpado, o que o torna impotente.

Moura-Paula; Ferraz (2015) ainda mostram que o silêncio entre os empregados, de baixo para cima, funcionário-gestor, para relatar problemas, vem da sensação de ser algo inútil ou perigoso. O silêncio dos empregados advém da falta de um canal oficial de discurso e expressão, assim como a percepção das pessoas de que não podem participar das decisões organizacionais. Estimular esse comportamento pode trazer consequências perigosas e indesejadas como, por exemplo, trazer o sentimento de falta de valorização, a percepção de que não se tem controle sobre os afazeres e desenvolver uma aversão entre crenças pessoais e o comportamento no trabalho. Esses fatos fazem com que o funcionário não se identifique com a organização, sinta insatisfação, crie retirada psicológica, aumente a desmotivação, incentive sabotagens para criar a sensação de controle sobre o trabalho, além da ansiedade e do estresse.

Segundo Dias (2006), organizações com comunicação puramente burocrática da cúpula para a base, onde os funcionários não têm espaço físico para trocar informações, tendem a ter a comunicação desestimulada ou não permitem a circulação de ideias contrárias as dos gestores e da organização. Como reflexo, não crescem ou cumprem seu papel institucional e tem funcionários descompromissados e desmotivados. Para Dihl; Gorniski (2008), com uma comunicação de má qualidade só se consegue problemas e prejuízo.

Tais fatores geram insatisfação nos funcionários, o que é altamente prejudicial. Segundo Nannetti; Mesquita; Teixeira (2015), boas práticas de recursos humanos usadas em empresas de sucesso incluem, entre outras, a boa comunicação, a participação e o trabalho em conjunto. Definem a boa comunicação como uma forma efetiva que elucida o processo de gerenciamento de pessoas. Deve-se usar uma forma de comunicação inequívoca sobre, entre outros, os objetivos do trabalho, as estratégias, fatos importantes e relevantes a todos os envolvidos.

Conforme Kleb; Comerlato; Frozza (2015), articulações realizadas em espaço aberto à comunicação nas entidades as fortalecessem politicamente, criando climas favoráveis para o aumento da participação nas decisões relevantes. Também promovem apoio e integração entre as pessoas e as organizações, sejam governamentais ou privadas, buscando uma forma conjunta e mais efetiva de concretizar tanto os objetivos pessoais como os coletivos. Para Melo (2006), uma comunicação ascendente pode ser realizada através de conversas com o superior de maneira informal, com memorandos escritos ou através de reuniões de grupos planejados para esse fim.

É necessário que sejam instituídas medidas que tenham como finalidade alterar não apenas as regras e regulamentos no tocante à gestão da informação e comunicação, mas também as próprias crenças limitantes dos funcionários e gestores para que as mudanças sejam duradoras e efetivas.

Segundo Tendências (2016), recursos, estratégias e formas podem ser replicadas por qualquer instituição, mas é necessário que exista um método intelectual com ferramentas concisas e efetivas para que se alcance o resultado esperado.

Conforme Crozatti (1998), uma mudança de cultura organizacional necessita da exata identificação das características e aspectos que se quer mudar. Assim, de forma técnica, as pessoas da organização precisam se identificar com as novas regras. Dessa forma, as regras, ritos, cerimônias que já existem, devem ser modificadas ou mesmo eliminadas para que novas sejam criadas, a fim de que o impacto sobre as pessoas seja o maior possível.

Segundo Maluf (2014), gestão de pessoas se refere às práticas baseadas em um grupo de princípios gerais e de políticas para pessoas em qualquer nível de hierarquia. Os indivíduos tendem a ser vistos como essenciais para se alcançar os objetivos da administração.

Conforme Dias (2006), o funcionário que é tratado como parceiro da organização se sente mais valorizado, experimentar ser uma peça-chave da estrutura da qual faz parte. O funcionário, motivado, se torna o porta-voz da empresa, disseminando a visão que tem sobre

onde trabalha. A comunicação interna deve criar uma união, um senso crítico e fazer com que as pessoas conheçam e participem das ações desenvolvidas. Existem diversas formas de se realizar a comunicação interna, entre elas, através de um jornal impresso, murais, boletins digitais ou intranet, que ajudam a informar os objetivos e ações assim como as principais notícias de interesse dos funcionários. Embora, segundo Dihl; Gorniski (2008), sejam métodos obsoletos ou simplistas, podem ser um caso de sucesso entre os funcionários da organização.

De acordo com Dias (2006), ainda deve-se destacar a existência da “rádio-peão”, que são informações informais que se disseminam entre os funcionários. Esse fenômeno, que é o que dá origem a boatos e fofocas, sempre existiu e sempre existirá nas organizações. No entanto, esta só floresce e ganha força em instituições que não possuem canais oficiais de comunicação.

De acordo com Ribeiro *et al.* (2011), a gestão da informação é o manejo de toda peça de dados relevante para a organização, seja ela produzida interna ou externamente, com o uso de tecnologias da informação com a finalidade de melhorar o seu acesso e disseminação. O governo brasileiro criou um sistema baseado em quatro perspectivas. Entre elas está a estratégia da cooperação, que visa integrar os órgãos governamentais uns com os outros. A criação de padrões para o processo de informação e acesso gera uma grande vantagem na gestão dos sítios e sistemas e mostra requisitos para a contratação da equipe ou empresa que cria e mantém o sítio eletrônico, seja interno ou externo.

Segundo Araújo; Bottentuit Júnior (2015), a sociedade habituou-se ao uso de tecnologias da informação em celulares, sendo o aplicativo *WhatsApp* um meio de comunicação bastante acessível para troca de informações de forma rápida em tempo real, através da criação de grupos específicos e ainda apresenta baixo custo.

Para Dias (2006), o profissional jornalista é o mais indicado para assumir as responsabilidades da direção da comunicação de empresas e organizações. Isso se deve ao fato de que durante sua graduação, o jornalista não só tem contato com as técnicas de comunicação como aprende quais os melhores métodos e veículos para transmitir e produzir informações.

Para El-Kouba *et al.* (2009), o departamento de recursos humanos deve, através de programas de desenvolvimento de competências, como por exemplo a comunicação, buscar estimular nas pessoas o comprometimento com as metas da organização. Programas de desenvolvimento comportamental são importantes para tal fim e sua relação entre o

investimento e seus resultados são significativos. Assim, esses programas devem ter características que levem os funcionários e a organização a alcançar seus objetivos. Geralmente essas ações incluem um desenvolvimento de ação e reflexão, através de teatro, musicoterapia, vídeos, técnicas de meditação, jogos, vivências, relaxamento e outras dinâmicas com a função de consolidar o alcance dos objetivos estratégicos.

Segundo Maluf (2014), o trabalho individual precisa ser avaliado com base em metas claras previamente fixadas, depois que os objetivos do trabalho forem amplamente divulgados. Conforme a Constituição da República (1988), a administração pública tem como princípio a publicidade, o que obriga a administração a dar conhecimento claro através de publicações sobre suas ações, sejam internas ou externas.

Para Dias (2006), as pesquisas de clima organizacional podem identificar as áreas deficientes e as oportunidades para desenvolvimento da situação atual nas áreas em que os funcionários definirem como críticas. De acordo com Vieira; Vieira (2004), as pesquisas de clima organizacional são um bom instrumento, quando bem aplicado, para se conseguir um mapeamento e um diagnóstico da satisfação, fidelidade e compromisso dos funcionários de uma organização. Essas são feitas através de questionários ou entrevistas, sobre os temas que a instituição deseja conhecer a opinião dos funcionários. Para melhor orientar os questionamentos, algumas dimensões devem ser avaliadas, entre elas: os desafios, a satisfação e realização, a participação, a perspectiva de crescimento profissional, a liderança, a integração e o reconhecimento financeiro. O processo de pesquisa deve englobar os seguintes estágios: preparação, plano e metodologia de pesquisa, execução da pesquisa e conclusões teóricas.

1.1 Proposição de alternativas de solução

À luz dos autores anteriormente citados e levando em consideração a observação feita na unidade de saúde pesquisada, estão a seguir apresentadas algumas propostas para se construir um processo de comunicação eficaz.

Embora o foco aqui apresentado seja para melhoria da comunicação, tais propostas apresentam desdobramentos, especialmente na esfera de políticas públicas.

Uma medida possível para se estabelecer uma mudança no paradigma de comunicação da unidade de saúde em questão, é a criação de um arcabouço jurídico institucional favorável à comunicação. Através de novas leis municipais e/ou normativas internas poderiam ser

criadas estruturas visando facilitar e organizar o fluxo de informação, para que a comunicação se torne efetiva.

A criação de um grupo de discussão dentro do município encarregado da comunicação entre a gestão e as unidades de saúde, com reuniões frequentes, pode também ser uma opção. Através dos integrantes desse grupo, que seria composto por representantes das unidades de saúde e da gestão municipal, espera-se que surja um diálogo constante entre o administrador e os administrados, que será de grande importância para a abertura de canais de comunicação.

Faz-se necessário também, que reuniões entre a equipe interna da unidade aconteçam com frequência. Dessa forma, as questões relevantes podem ser levantadas e passadas ao representante desta unidade que irá compor o grupo de discussão, ficando esse responsável por encaminhamento das demandas.

Seria relevante a contratação de uma equipe ou empresa de tecnologia da informação, para a criação de um sistema de intranet com objetivo de promover a disseminação da informação no município. Sugere-se que este sistema seja integrado a todos os setores da administração, para que cada funcionário tenha acesso a comunicados e notícias. Esse sistema interno pode também servir para consolidar a sistematização dos procedimentos de comunicação. Em uma etapa posterior, pode-se integrar este sistema interno com a comunicação externa, a fim de viabilizar uma maior proximidade com a população.

Outra medida cabível seria a publicação de um jornal da administração, com as principais notícias de interesse para os funcionários. Esse jornal poderia ser no formato virtual, em uma página criada na intranet. Esta ação ajudaria a mostrar o que estaria sendo feito e o que se planeja para o futuro.

Expandindo a ideia do jornal da administração, pode-se sugerir a criação de um Diário Oficial do Município (DOM), no qual seriam publicadas todas as decisões administrativas de todos os setores. O DOM deveria ser amplamente distribuído e a sua leitura encorajada. Poderia também ter o formato virtual, porém sugere-se ser disponibilizado na internet.

Adjacente a estas ações, a contratação de um profissional de jornalismo para administrar a comunicação do município torna-se fundamental. Através de técnicas de linguagem e escrita, este profissional poderá transmitir uma comunicação inequívoca e adequada ao desenvolvimento de harmonia funcional e produtividade na prestação de serviços de saúde. Pode-se ainda pensar na impressão de panfletos, com novas orientações sobre normativas de comunicação criadas e incentivo à adoção das mesmas.

A utilização de aplicativos para celular de uso comum para criação de grupos de serviço, também é uma sugestão plausível. Através de aplicativos, como, por exemplo, o *WhatsApp*, se pode realizar a distribuição da informação de forma instantânea entre os funcionários, seja encaminhando mensagens aos aparelhos de celular particulares ou ao aparelho corporativo da unidade.

Ressalta-se a importância do uso da pesquisa de clima organizacional. Faz-se necessário que a pesquisa de clima organizacional seja realizada, para se conseguir parâmetros de deficiências e oportunidades na operacionalização do processo. Novas pesquisas deverão ser realizadas regularmente, com objetivo de mensurar se as alterações propostas e executadas estão sendo efetivas. Além disso, a pesquisa de clima organizacional poderá mapear e determinar outras possíveis questões, que deverão ser consideradas no futuro.

Pode-se contar também com a utilização de dinâmicas de grupo, com intuito de modificação comportamental, objetivando desenvolvimento de competências, aumento da confiança e diminuição da fofoca no ambiente de trabalho.

Instituir um padrão de previsibilidade da informação, de modo que os funcionários estejam cientes da periodicidade com que a informação é distribuída. O cumprimento desse cronograma pode vir a diminuir os efeitos de rumores dentro da unidade.

Espera-se que as ações descritas acima, visando criação de fluxos de informação, determinação e responsabilização de atores, trarão mais clareza às questões relativas à comunicação no âmbito de unidades de saúde.

Conclusão

Considerando que os problemas de comunicação em unidades de saúde vêm de longa data, é necessário salientar que nenhuma mudança tende a ocorrer no curto prazo, assim como toda mudança de processo e de paradigma. Inúmeras dificuldades podem aparecer, como a desconfiança, fator fortemente verificado presente entre os funcionários da unidade de saúde pesquisada. Dessa forma seria necessário, na implementação das propostas, forte empenho e comprometimento da gestão, para que as alterações sejam assimiladas como reais, duradouras e benéficas à organização.

Assim, sugere-se iniciar a intervenção pela realização de uma pesquisa de clima organizacional para que se tenha um parâmetro da profundidade dos problemas e que no futuro possa se medir o impacto das medidas formuladas. Em seguida, viria a necessidade da

criação de leis e/ou normativas que incentivem a comunicação em todos os níveis da administração municipal, criando estruturas dentro da administração que trarão uma maior facilidade para a disseminação das notícias e informações relevantes do município.

O primeiro meio de comunicação que se mostra mais viável é a instituição do DOM – Diário Oficial do Município. Nele poderão ser publicadas todas as decisões, resoluções e normativas redigidas em cada uma das secretarias do município. Também devem ser publicadas as especificações das profissões e as mudanças de fluxos de funcionamento das unidades. Esse diário poderá ser distribuído por meio físico e digital, ficando acessível a qualquer funcionário ou cidadão. Após essa fase sugere-se criar o grupo de discussão para tratar dos assuntos internos e servir de interface às demandas gestão-funcionário e vice-versa. Na sequência, formalizar as reuniões internas de equipe, periódicas, para ajustes de condutas pontuais. Deve-se incentivar que o setor de recursos humanos implemente um programa de desenvolvimento de competências baseado na habilidade de comunicação e a utilização de ferramentas de modificação comportamental, como dinâmicas de grupo, para buscar uma maior harmonia e desenvolver empatia entre os integrantes da equipe de saúde.

Por fim, o uso das ferramentas de tecnologia da informação via celular pode servir como grande auxiliar na disseminação das informações. Através do aplicativo de celular *WhatsApp* ou qualquer outro gratuito do gênero, sugere-se criar grupos de conversação entre os funcionários e a gestão. Os gestores podem usá-los para transmitir as informações de maior relevância de forma instantânea a todos os interessados. Essas informações poderiam ter uma grande gama de objetivos, com disseminar os *links* das notícias publicadas no DOM, informar as datas de reuniões, resolver pequenas dúvidas em tempo real, informar sobre fluxos, divulgar panfletos virtuais, enviar vídeos motivacionais, músicas para musicoterapia, pequenos teatros, jogos virtuais com finalidades educativas, músicas e vídeos para meditação que sirvam como ferramentas para consolidar o alcance dos objetivos estratégicos da gestão.

O ideal seria que todas as opções disponíveis fossem implementadas e acredita-se serem suficientes para iniciar políticas de comunicação no município. Espera-se que através dessas medidas, os problemas de comunicação das unidades de saúde comecem a convergir para um estado mais harmonioso e objetivo.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, Patricio C.; BOTTENTUIT JÚNIOR, João B. O aplicativo de comunicação WhatsApp como estratégia no ensino de filosofia. **Temática**, Salvador, n. 2, Fev.2015. Disponível em: <http://periodicos.ufpb.br/index.php/tematica/article/viewFile/22939/12666>. Acesso em: 5 de Abr. 2016.
- BRASIL. Constituição(1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado, 1988.
- CROZATTI, Jaime. Modelo de gestão e cultura organizacional: conceitos e interações. **Caderno de Estudos**, São Paulo, n.18, Mai./Ago. 1998.
- DIAS, Ana Cristina da Costa. **O papel estratégico da comunicação na gestão de pessoas: um olhar para a comunicação interna da U&M mineração e construção S/A**. Juiz de Fora, 2006. Disponível em: <http://www.ufjf.br/facom/files/2013/04/ACCDias.pdf>. Acesso em: 5 de Abr. 2016.
- DIHL, Ana Carolina; GORNISKI, Emanuelle Regina Reichert. A comunicação com o público interno e a relação com a prevenção de crises. **Universidade Tuiuti do Paraná**, Curitiba 2008. Disponível em <http://tcconline.utp.br/wp-content/uploads/2011/09/comunicacao-com-publico-interno.pdf>. Acesso em: 5 de Abr. 2016.
- EL-KOUBA, Amir *et al.* Programas de desenvolvimento comportamental: influências sobre os objetivos estratégicos. **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v.49, n.3, Jul./Set. 2009
- FERNANDES, Luciane A; GOMES, José M. M. Relatórios de pesquisa nas ciências sociais: características e modalidades de investigação. **ConTexto**, Porto Alegre, v.3, n.4, Jan./Jun. 2003. Disponível em: <http://www.seer.ufrgs.br/index.php/ConTexto/article/view/11638/6840>. Acesso em: 5 de Abr. 2016.
- KLEBA, Maria E.; COMERLATTO, Dunia; FROZZA, Kenia M., Instrumentos e mecanismos de gestão: contribuições ao processo decisório em conselhos de políticas publicas. **Revista de Administração Pública**, v.49, n.4, 2015. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/51621/50404>>. Acesso em: 5 de Abr. 2016.
- MALUF, Ruy Tavares. **Gestão de pessoas e o setor público**. São Paulo, 2009, revisto e alterado em agosto de 2014. Disponível em: <<http://www.processoedecisao.com.br/ART-TextBasico2014.pdf>>. Acesso em: 5 de Abr. 2016.
- MELO, Vanêssa Pontes Chaves. A comunicação interna e importância nas organizações. **Tecitura**, v. 1, p. 1-12, 2006. Disponível em: <<http://www.institutoidentidade.com.br/fotos/artigospdf/A%20comunica%C3%A7%C3%A3o%20interna%20e%20sua%20import%C3%A2ncia%20nas%20empresas.pdf>>. Acesso em: 5 de Abr. 2016.

MOURA-PAULA, Marcos Junior de; FERRAZ, Denize Luiza da Silva, Silêncio Organizacional: introdução e crítica. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v.13, n.3, Jul./Set. 2015. Disponível em < <http://www.scielo.br/pdf/cebape/v13n3/1679-3951-cebape-13-03-00516.pdf>> Acesso em: 5 de Abr. 2016.

NANNETTI, Marcos A.; MESQUITA, José M. C.; TEIXEIRA, Luiz A. A. A relação entre a satisfação dos funcionários e a satisfação dos clientes: estudo nas empresas de software do município de Belo Horizonte. **Revista de Administração**, São Paulo, v.50, n.1, Jan./Mar. 2015.

PIOVESAN, Armando; TEMPORINI, Edméa Rita. Pesquisa exploratória: procedimento metodológico para o estudo de fatores humanos no campo da saúde pública. **Rev. saúde pública**, São Paulo, v. 29, n.4, p.318-325, 1995. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rsp/v29n4/10>> Acesso em: 5 de Abr. 2016.

RIBEIRO, Clarice de Paiva *et al.* Difusão da informação na administração pública. **Trans informação**, Campinas, v.23, n.2, Mai/Ago. 2011.

TENDÊNCIAS na gestão de pessoas: uma visão estratégica. Disponível em <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos08/8_2008%20V%20SEGeT%20-%20Tendencias%20na%20gestao%20de%20pessoas%20uma%20visao%20estrategica.pdf>. Acesso em: 5 de Abr. 2016.

VIEIRA, Rufina G.; VIEIRA, Shirley P. **A influência do clima organizacional nas empresas e nas pessoas.** Trabalho de especialização de curso – Curso de Especialização em Gestão Estratégica em Recursos Humanos, Instituto Catarinense de Pós Graduação. Blumenau, 2013. Disponível em: < <http://www.posuniasselvi.com.br/artigos/rev04-04.pdf>>. Acesso em: 5 de Abr. 2016.