

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RECÔNCAVO DA BAHIA
CENTRO DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS, AMBIENTAIS E BIOLÓGICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE POLÍTICAS
PÚBLICAS E SEGURANÇA SOCIAL
CURSO DE MESTRADO PROFISSIONAL

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NO SUBSISTEMA
INTEGRADO DE ATENÇÃO À SAÚDE DO SERVIDOR (SIASS) DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO
(UNIVASF)

HESLER PIEDADE CAFFÉ FILHO

CRUZ DAS ALMAS - BAHIA
FEVEREIRO 2016

HESLER PIEDADE CAFFÉ FILHO

**COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NO SUBSISTEMA
INTEGRADO DE ATENÇÃO À SAÚDE DO SERVIDOR (SIASS)
DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO
(UNIVASF)**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão de Políticas Públicas e Segurança Social da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do grau de Mestre em Gestão de Políticas Públicas e Segurança Social.

Orientador: Prof. Dr. JOSÉ PEREIRA
MASCARENHAS BISNETO

CRUZ DAS ALMAS - BAHIA
FEVEREIRO 2016

FICHA CATALOGRÁFICA

C129c	<p>Caffê Filho, Hesler Piedade. Comunicação organizacional no Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor (SIASS) da Universidade Federal do Vale do São Francisco (UNIVASF) / Hesler Piedade Caffê Filho. _ Cruz das Almas, BA, 2016. 101f.; il.</p> <p>Orientador: José Pereira Mascarenhas Bisneto.</p> <p>Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, Centro de Ciências Agrárias, Ambientais e Biológicas.</p> <p>1.Política de saúde – Administração pública. 2.Política de saúde – Servidores públicos. 3.Universidade Federal do Vale do São Francisco – Análise. I.Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, Centro de Ciências Agrárias, Ambientais e Biológicas. II.Título.</p> <p>CDD: 614.254</p>
-------	---

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RECÔNCAVO DA BAHIA
CENTRO DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS, AMBIENTAIS E BIOLÓGICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
GESTÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E SEGURANÇA SOCIAL**

**COMISSÃO EXAMINADORA DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE HESLER
PIEIDADE CAFFÉ FILHO**

Prof. Dr. JOSÉ PEREIRA MASCARENHAS BISNETO
Universidade Federal do Recôncavo da Bahia – UFRB
(Orientador)

Prof. Dr. ALEXANDRE AMÉRICO ALMASSY JUNIOR
Universidade Federal do Recôncavo da Bahia – UFRB

Profa. Dra. MONICA APARECIDA TOMÉ PEREIRA
Universidade Federal do Vale do São Francisco – UNIVASF

Dissertação homologada pelo Colegiado do Curso de Mestrado Profissional em Gestão de Políticas Públicas e Segurança Social em __/__/____, conferindo o Grau de Mestre em Gestão de Políticas Públicas e Segurança Social.

"Transformar o simples em complicado é fácil, transformar o complicado em simples é criatividade."

Charles Mingus

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NO SUBSISTEMA INTEGRADO DE ATENÇÃO À SAÚDE DO SERVIDOR (SIASS) DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO (UNIVASF)

Autor: Hesler Piedade Caffé Filho

Orientador: Prof. José Pereira Mascarenhas Bisneto

RESUMO

Esse trabalho discorre sobre a oportunidade de utilizar a comunicação organizacional como ferramenta de trabalho para a Unidade SIASS da Universidade Federal do Vale do São Francisco. A unidade trabalha com políticas de atenção à saúde do servidor e entre seus eixos, estão presentes a vigilância em saúde, a perícia em saúde e a promoção à saúde. Esse último, ambiente onde ocorre a pesquisa, possui ações que visam evitar o adoecimento do servidor público, através de ações e campanhas de orientação de práticas de vida saudável tendo a comunicação como fator estratégico para divulgação das ações promovidas. Como base teórica, contém elementos da gestão e gestão pública, comunicação organizacional e a política de atenção à saúde do servidor. Há também contextualização da Unidade SIASS Univasf como estudo de caso. O objetivo desse trabalho foi propor um plano de comunicação, fazendo uma avaliação através de questionários e entrevistas, estudando como a comunicação acontece através de um modelo de análise que dialoga entre os principais vetores da comunicação: emissor, mensagem e receptor. No trabalho de campo, foi encontrado um ambiente onde existe comunicação, mas que precisa ser melhor estruturada. Um plano de comunicação é apresentado como produto final do trabalho e é sugerido que seja utilizado pelo órgão estudado.

Palavras Chaves: Comunicação Organizacional; Gestão Pública; Política de Atenção à Saúde do Servidor

ORGANIZATIONAL COMMUNICATION IN SUBSYSTEM SERVER HEALTH CARE INTEGRATED (SIASS) UNIVERSITY OF FEDERAL SÃO FRANCISCO VALLEY (UNIVASF)

Author: Hesler Piedade Caffé Filho

Adviser: Prof. José Pereira Mascarenhas Bisneto

ABSTRACT

This work discusses the opportunity to use organizational communication as a tool for SIASS unit of Federal University of São Francisco Valley. The unit works with care policies to server health and between their axes, are present health surveillance, expertise in health and health promotion. The latter, environment where the research takes place, have shares that are intended to prevent the public servant illness through actions and guidance campaigns for healthy living practices with communication as a strategic factor for dissemination of actions promoted. As a theoretical basis, it contains elements of management and public management, organizational communication and attention to policy server health. There is also contextualization of Unit SIASS UNIVASF as a case study. The aim of this study was to propose a communication plan, with an evaluation through questionnaires and interviews, studying how communication happens through an analysis model that dialogues between the main vectors of communication: sender, message and receiver. In the field work, an environment where there is communication was found, but needs to be better structured. A communication plan is presented as the final work product and is suggested to be used by the studied organ.

Key Words: Organizational Communication ; Public administration; Attention policy will server health

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Processos de Comunicação.....	21
Quadro 2 – Tipos de Comunicação.....	23
Quadro 3 – Programas de Promoção à Saúde – SIASS UNIVASF.....	37
Quadro 4 – Modelo de Análise.....	39

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Meios de Comunicação utilizados pela equipe.....	47
Tabela 2 – Participação nos projetos de promoção à saúde.....	50
Tabela 3 – Relação de Expectativa dos meios de comunicação organizacional.....	56
Tabela 4 – Visão do servidor quanto à utilização dos meios de comunicação.....	57

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Nível de conhecimento da PASS.....	48
Gráfico 2 – Nível de conhecimento da unidade SIASS UNIVASF.....	49
Gráfico 3 – Frequência de acesso ao e-mail institucional.....	51
Gráfico 4 – Frequência de acesso ao site institucional UNIVASF.....	52
Gráfico 5 – Frequência de acesso ao site institucional - SIASS UNIVASF...	53
Gráfico 6 – Frequência de acesso ao blog do servidor.....	53
Gráfico 7 – Frequência de acesso ao conteúdo da TV Caatinga.....	54
Gráfico 8 – Avaliação da comunicação do SIASS.....	55
Gráfico 9 – Envio de feedback por conta dos servidores.....	58
Gráfico 10 – Cargo dos respondentes.....	58
Gráfico 11 – Lotação dos respondentes.....	59

LISTA DE ABREVIATURAS

AGU	– Advocacia Geral da União
IF	– Instituto Federal
INSS	– Instituto Nacional do Seguro Social
MPOG	– Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
PASS	– Política de Atenção à Saúde do Servidor
SIASS	– Subsistema de Atenção à Saúde do Servidor
UNIVASF	– Universidade Federal do Vale do São Francisco

ÍNDICE

1 INTRODUÇÃO.....	11
2 GESTÃO PÚBLICA.....	14
3 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	19
4 ATENÇÃO À SAÚDE DO SERVIDOR.....	31
5 METODOLOGIA.....	34
5.1 A UNIDADE SIASS UNIVASF COMO ESTUDO DE CASO.....	35
5.2 MODELO DE ANÁLISE.....	38
5.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	40
6 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	43
7 CONCLUSÃO.....	60
REFERÊNCIA.....	64
APÊNDICES.....	68
APÊNDICE 1 - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....	69
APÊNDICE 2 – ENTREVISTA DE PESQUISA ELETRÔNICA.....	70
APÊNDICE 3 – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA ELETRÔNICA.....	73
APÊNDICE 4 – SUGESTÃO DO PLANO DE COMUNICAÇÃO.....	77
ANEXO.....	98
ANEXO 1 – DECRETO QUE INSTITUI O SIASS.....	99

1. INTRODUÇÃO

O estudo da comunicação aplicada é um desafio para todas as áreas do conhecimento. Isso acontece porque essa temática visa criar as relações e vias para que o diálogo (e até mesmo o monólogo) possa ser difundido entre as diversas partes interessadas e esse não é um processo simples. A comunicação como ferramenta estratégica apresenta à sociedade as formas de receber, processar e enviar dados e informações, para que essa, por sua vez, possa conduzir o comportamento das pessoas e organizações. E por ter esse poder, a comunicação adentrou os espaços organizacionais e agora faz parte dos eixos estratégicos das empresas – mesmo que não seja reconhecida pela alta e média administração e pelo corpo operacional dos institutos. Quanto mais rápido se sabe sobre o público interno e externo, menos complicada é a formação das estratégias corporativas que irão atingir a missão, visão e objetivos.

É possível que esse ritmo tenha sido absorvido pela iniciativa privada e atualmente as empresas estão investindo cada vez em marketing e comunicação organizacional, buscando aumentar velocidade da fluência de informações. Isso é observado pelo poder midiático, pelas inserções de mídia nos diversos canais de comunicação e pelo cotidiano observado nas redes sociais.

O substrato chave desse trabalho visa o desenvolvimento de técnicas e planos de ação na área de comunicação. Com a necessidade de melhoria contínua de técnicas de gestão, tempo e qualidade de respostas, sugere-se que a iniciativa pública avance nos estudos e nos investimentos em comunicação. Certamente é um tema que merece um aumento de reconhecimento nas instituições públicas e mais ainda nas universidades federais. É possível constatar isso apenas utilizando a observação sistemática de como se materializa o cotidiano comunicacional e os famosos ritos de tramitação de documentos, protocolos, carimbos, recibos e etc.

Desenvolver uma produção sobre a comunicação organizacional oportuniza ganho em vários cenários e dimensões importantes. A comunicação quando inserida estrategicamente em setores de qualidade de vida e bem-estar, pode auxiliar na transformação das condições de trabalho e isso é

fundamental para que o colaborador possa desempenhar de forma plena (ou o mais próximo disso) suas funções e atribuições.

A partir do momento em que a administração pública lança mão de um formato de comunicação que possa estar a serviço da diminuição de stress e má qualidade de vida no trabalho, fortalece a relação existente entre 'fornecedor' e 'usuário' fazendo com que a tática da tomada de decisão utilize as próprias informações da melhor forma possível - projetando assim a comunicação interna como um braço estratégico na manutenção dos objetivos e metas organizacionais. No caso da UNIVASF, o uso estratégico da comunicação trará melhorias contínuas na condução dos seus servidores públicos para atender a demandas sociais, geográficas, políticas, mercadológicas, econômicas, dentre outras, sob a base tríplice do ensino, pesquisa e extensão.

É necessário que as organizações percebam a comunicação com especificidade e peculiaridade de cada ambiente administrativo. Estabelecer critérios para a comunicação faz com que os diversos recursos disponíveis para a obtenção dos objetivos trabalhem com maior sintonia e sincronismo. O processo de comunicação deverá ser responsável, direto, sem obstáculos e com propósito de auxiliar o funcionamento do organismo organizacional.

Diante do cenário atual, onde a era do conhecimento e da informação demanda uma necessidade de produção eficiente e eficaz, mesmo no serviço público, torna-se fundamental o cuidado com as pessoas considerando suas respectivas condições de trabalho e de vida social. No tocante do seu desenvolvimento e bem-estar, a Qualidade de Vida no Trabalho apresenta-se como campo de atuação para pensar estrategicamente questões como estresse, bem-estar, condições de trabalho, ergonomia, dentre tantas outras questões fundamentais para que o colaborador possa desempenhar de forma plena (ou o mais próximo disso) suas funções e atribuições. A comunicação, nesse caso, conduzirá aos servidores, as informações necessárias para a efetivação das políticas de atenção à saúde do servidor.

Portanto, esse trabalho visa estabelecer um destaque às práticas de comunicação organizacional, onde sirva de braço estratégico na manutenção dos objetivos e metas corporativas, auxiliando o cuidado com as pessoas

através de políticas de gestão, para que esses consigam atingir patamares elevados ao desempenhar suas funções.

O papel das universidades brasileiras é promover uma modificação social ou preparação de pessoas para atender a demandas sociais, geográficas, políticas, mercadológicas, econômicas, dentre outras, sob a tríplice do ensino, pesquisa e extensão como balizadores e com a colaboração de servidores de categorias distintas: docentes, técnicos administrativos e terceirizados. Estudar mecanismos que possam aprimorar o desempenho dos servidores efetivos das universidades federais é fundamental para a melhoria da qualidade das decisões tomadas pelo administrador público e por consequência um aumento na qualidade dos serviços oferecidos à sociedade demandante.

Como coadjuvante, a qualidade de vida no trabalho e seus benefícios potencializam o trabalho e o cotidiano corporativo. Unir os conhecimentos de comunicação e de plano de comunicação em setores de qualidade de vida no trabalho, pode promover um aprimoramento das atividades desenvolvidas pela Unidade SIASS, que é objeto de estudo desse trabalho.

Justifica-se a execução da pesquisa por considerar os benefícios da comunicação bem estruturada como fatores elementares para a troca segura de informações no ambiente organizacional. Dessa forma, torna-se possível definir critérios de avaliação e formatação da mensagem, a partir do entendimento das pessoas que receberão as informações, passando pelo formato das mensagens, escolha dos meios e canais, respeitando os objetivos corporativos. Dentre os desafios ligados à eficiência e eficácia das políticas de qualidade de vida no trabalho, um deles é a efetividade da troca de informações. A formatação de um modelo de plano de comunicação que permita a entrada, processamento e saída de informações, facilita o exercício da gestão setorial e, no caso do campo de estudo desse trabalho, contribuirá diretamente para a melhoria de vida dos servidores públicos federais lotados na UNIVASF.

2. GESTÃO PÚBLICA

A administração, na sua essência, muitas vezes se encontra dividida em várias correntes, linhas ou abordagens. Essas divisões se dão por conta das características de trabalho e da amplitude funcional da área que se espera solução a partir da administração. Esses moldes (ou abordagens) podem ter várias formas e vão funcionar de acordo com a maneira de perceber e atuar funcionalmente. O conceito contemporâneo e contingencial entende que administrar é gerir recursos (financeiros, materiais e de recursos humanos), onde o objetivo seja associado a uma entidade – seja ela pública ou privada. Para isso, devem-se usar técnicas de gerenciamento que possam alcançar suas metas de forma efetiva – ou seja, eficiente e eficaz. Segundo Lacombe (2003), a essência do trabalho do administrador é obter resultados por meio das pessoas que ele coordena. Já de acordo com Drucker (1998), administrar consiste em manter as organizações coesas, fazendo-as funcionar.

A administração deve ser adaptada segundo o tipo de organização à qual ela é aplicada. Logo a administração que se aplica a uma empresa pública difere daquela aplicada às instituições com fins lucrativos ou, ainda, daquela de um setor social que não necessariamente vise lucros. De qualquer modo, entende-se que administrar significa juntar esforços, potências coletivas e individuais na busca de objetivos que não são pessoais e sim organizacionais. Isso pode ocorrer em uma grande empresa, ou uma pequena empresa familiar, uma empresa pública, enfim, qualquer tipo de organização. (MAXIMIANO, 1992).

Para Bilhim, (1997) uma organização seria formada pela soma de esforços empreendida entre os gestores, a força de trabalho, os recursos e as estratégias. A combinação desses fatores, continuamente, com ações formalmente coordenadas em uma relação de cooperação com objetivos comuns, faz com que a instituição tenha um perfil estratégico e tático que viabilizem as ações operacionais com mais efetividade, posicionando a empresa de maneira responsável dentro do seu ambiente social.

O gestor social, segundo Fischer (2004), deve ter uma formação que não distingue a gestão de empresas e a gestão pública. Isso se dá diante da complexidade de igual potência entre a gestão de empresas privadas e

empresa pública, pois, ambas, dispõem de recursos, pessoas, estratégias e objetivos – caracteres esses que são pertencentes ao mundo corporativo e empresarial.

A gestão pública assim como a gestão privada, para Maia (2013), deverá estar atenta às transformações sociais e por isso, absorvem reflexos que podem alterar o funcionamento do mecanismo de gestão adotado. Para a autora, a administração pública tem sido alvo dessas constantes transformações e tem enfrentado muitas dificuldades para se adaptar, especialmente em decorrência das suas especificidades. No contexto brasileiro, historicamente, a administração pública traz consigo um caráter de modelo burocrático. A burocracia traz consigo diversos elementos que ao longo dos tempos demonstraram segurança e solidez nos atos e tomadas de decisão, sendo eficiente quanto às funções de coordenação e controle, ajustando-se às demandas gerenciais (Behn, 1998; Loureiro, Oliveira, & Martes, 2010). Esses elementos são caracterizados basicamente pela intensa necessidade da criação de normas e regulamentos que mapeiem previamente qualquer comportamento e ação, ao mesmo tempo em que necessita de evidências objetivas e claras que possam comprovar que toda ação (da estratégica à operacional) foram balizadas pelo que foi previamente estabelecido. Essa característica está relacionada aos modelos de gestão e não ao cunho popular que o nome burocracia recebeu.

O modelo burocrático de gestão funciona bem em situações organizacionais que possuam ambientes propícios à padronização de cargos, padronização de comportamentos, relacionamentos hierárquicos verticalizados, além da racionalidade, formalismo e impessoalidade. Isso quer dizer que “[...] obedece-se à ordem impessoal, objetiva e legalmente instituída e aos superiores por ela determinados, em virtude da legalidade formal de suas disposições e dentro do âmbito de vigência dessas” (WEBER, 2004).

Para Peter Spink e Bresser Pereira (2006), quase sem exceções, os países latino-americanos, no final do século XX, passaram por mudanças. Segue:

[...] Todos os países latino-americanos estão, no momento, engajados em processos de reforma do Estado. “Programas com o nome de “Modernização do Estado” e Modernização do setor público” vem sendo financiados pelo Banco Mundial em toda região e, entre os anos de 1990 e 1995, o Banco Interamericano de

Desenvolvimento (BID) aprovou cerca de 100 ou mais programas, nos quais os componentes “fortalecimento” e “reforma do Estado” estão sempre presentes (PEREIRA; SPINK, 2006, p. 141).

Diante da ideia que as soluções empresariais também vêm da capacidade de produção e interpretação de informação, que por sua vez é originado por pessoas, e que o modelo adotado na gestão pública é o modelo burocrático, faz-se necessário elencar as possibilidades de efeitos negativos na adoção desse modelo de gestão, com finalidade de eliminar ou diminuir riscos e perigos funcionais. As principais disfunções da burocracia citadas por Merton (1970) e aqui dispostas conforme Bergue (2007), são: internalização e elevado apego às normas; excesso de formalização, rotinas e registros; resistência a mudanças; despersonalização dos relacionamentos; ausência de inovação; exibição de sinais de autoridade; dificuldades no atendimento a clientes e conflitos com o público; hierarquização do processo de tomada de decisão.

No Brasil, na década de 1990 quando da reforma do estado e da reforma da administração pública, sob o comando do Ministro Bresser Pereira, aconteceu uma transformação do mecanismo de gestão adotado na administração pública – que por sua vez teve mudanças para um modelo menos ligado à burocracia e mais ligado ao contingencial. Essa mudança ocorreu quando se percebeu que o nível da prestação de serviço público com bons resultados era resultado de uma boa administração eficiente e eficaz.

Nesse sentido, a *New Public Management*, ou a nova administração pública gerencial, é um modelo de gerenciamento onde o cidadão passa a ser entendido como um cliente¹ do processo e deve ser visto, sob a ótica gerencial, como alguém que busca atender necessidades. Para SECCHI (2009), surge de uma forma oportuna, posteriormente ao modelo burocrático, um modelo gerencial que se baseia não somente em normas – como a burocracia, mas também em valores de efetividade, competitividade e respostas positivas em relação à tomada de decisões no âmbito público, destacando também a importância do gestor como profissional que exerce papel fundamental na

¹ “Pode-se descentralizar, controlar por resultados, incentivar a competição administrada, colocar o foco no cliente, mas a descentralização envolve o controle democrático, os resultados desejados devem ser decididos politicamente, quase-mercados não são mercados, o cliente não é apenas cliente mas um cliente-cidadão revestido de poderes que vão além dos direitos do cliente ou do consumidor.” (BRESSER PEREIRA, 1999, p. 8)

qualidade de vida dos trabalhadores por ele gerenciados e que essa influência assume diferentes aspectos quando se trata da gestão no setor público.

Neste contexto, o ideal é que haja um adequado nível de autonomia profissional com objetivo de separar o desejo individual oriundo das relações hierárquicas e de poder e a condição de clima organizacional resultante do modelo de gestão adotado – mesmo sendo o modelo burocrático. Como descreve Mintzberg (2006) existem algumas organizações onde nem o trabalho, nem o produto desse trabalho podem ser padronizados. Nestes casos, a solução sob a luz da burocracia, é “padronizar o trabalhador”, isto é, formar a força de trabalho com profissionais que ou possuem uma qualificação específica adquirida anteriormente ou que, dentro da própria organização, adquiram um conhecimento específico não só técnico, mas, sobretudo, sobre as diretrizes que devem nortear o trabalho.

Esse tipo de formato organizacional é classificado por Mintzberg como uma ‘burocracia profissional’. Nesse modelo, os funcionários trabalham com uma autonomia e coordenação suficientes para a realização do trabalho e isso é resultante pelo que ele denomina “padronização de conhecimentos” (MINTZBERG, 2006). Nestas organizações, o profissional tem duas tarefas básicas: 1) categorizar ou diagnosticar as necessidades dos clientes a fim de localizar qual programa aplicar e, 2) aplicar ou executar tal programa. Assim, a partir da análise do problema é que se busca a solução criativa e efetiva para a busca da solução.

Como a instituição estudada pode ser classificada dentro dessa taxonomia proposta por Mintzberg, os padrões podem assumir o caráter de recomendações gerais e práticas recomendadas para contrabalançar o distanciamento existente, de uma maneira geral e teórica, entre o planejamento e a prática. Com isso, torna-se fundamental a utilização de um complexo de estratégias adaptáveis, a fim de alcançar resultados compatíveis com os desejados e esperados, mesmo que ‘importando’ técnicas utilizadas em outros tipos de organização que não necessariamente as utilizadas em autarquias, empresas públicas ou empresas sem fins lucrativos. A abordagem Contingencial da administração também defende uma flexibilidade gerencial de maneira que os objetivos organizacionais absorvam mais importância do que o modelo de gestão adotado.

Portanto, os conhecimentos de gestão e de gestão pública, auxiliam na escolha de ferramentas para que a organização e direção das atividades de uma coordenação dentro de um órgão governamental tenham eficiência e eficácia. Como cenário gerencial, temos então a comunicação organizacional como pilar estruturante para a criação do plano de comunicação e a política de atenção à saúde do servidor como elementos norteadores para a operação da Unidade SIASS Univasf.

3. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Comunicação é o ato de compartilhar alguma informação entre duas ou mais pessoas. De acordo com Clemen (2005) “Temos de saber diferenciar um ato de comunicação interpessoal (uma das atribuições gerenciais), por exemplo, de um processo de comunicação interna que atinge a toda Organização”. Para Terciotti e Macareno (2009) é uma composição entre emissor, mensagem e receptor. Essa troca é realizada para transmitir o pensamento das pessoas ou empresas, ou seja, o que estão sentindo e o que acreditam.

Comunicação é a transferência de informação e compreensão de uma pessoa para a outra. É uma forma de atingir os outros com fatos, pensamentos, sentimentos e valores. Ela é uma ponte do sentido entre as pessoas, de tal forma que elas podem compartilhar aquilo que sentem e sabem. Utilizando esta ponte, uma pessoa pode cruzar com segurança o rio de mal-entendidos que muitas vezes as separa. (DAVIS e NEWSTROM, 1996, p. 4).

Existem ambientes e pessoas que naturalmente uma empresa interage. Para Kotler (1998), os ambientes, que são chamados de Ambientes de Marketing, são divididos em sete e consideram grupos de pessoas com interesse na empresa – ou que cause algum tipo de impacto na capacidade da empresa de atingir os seus objetivos. Essas pessoas podem ser chamadas de público ou *stakeholders*². Eles emitem opiniões, compram, interagem, definem estratégias, trabalham, articulam, dentre outras atividades, e podem ser classificados em:

- Públicos internos: os públicos internos da empresa incluem seus empregados, gerentes, voluntários e diretores. As empresas de grande porte utilizam boletins e outros meios para formar e motivar seu público interno. Quando os empregados se sentem bem na sua empresa, essa atitude positiva influencia diretamente os públicos externos.

² STAKEHOLDERS - são pessoas ou empresas interessadas na atuação de um determinado negócio. Sugere-se leitura de FRIEDMAN, A. L. and MILES, S. Stakeholders: Theory and Practice. Oxford University Press: Oxford, 2006.

- Públicos financeiros: influenciam a capacidade da empresa de obter fundos. Bancos, empresas de investimentos e acionistas são os principais públicos financeiros.
- Públicos de mídia: divulgam novidades, notícias e opiniões editoriais. Incluem jornais, revistas, estações de rádio e canais de televisão.
- Públicos governamentais: a administração deve considerar as ações do governo. Os profissionais de marketing devem consultar os advogados da empresa sobre questões de segurança do produto, características da propaganda enganosa e outros assuntos.
- Grupos de interesse: as decisões de marketing da empresa podem ser questionadas por organizações de consumidores, grupos ambientalistas, representantes de minorias e outros. O departamento de relações públicas pode ajudar a empresa a manter-se em contato com estes grupos de cidadãos e de consumidores.
- Públicos locais: toda empresa tem públicos locais como vizinhos e organizações comunitárias. As grandes empresas em geral designam um funcionário para desempenhar a função de relações públicas na comunidade, participar de reuniões, responder às perguntas e contribuir para causas úteis.
- Público geral: a empresa deve preocupar-se com a atitude do público geral relacionada aos seus produtos e atividades. A imagem que o público tem da empresa afeta as suas compras.

A importância de conhecer e estar apropriado das características desses públicos se dá por conta de que todo o plano de comunicação precisa ser pensado a partir desses detalhes. Cada público vai possuir seu modo e sua preferência de receber cada tipo de informação. Isso depende das condições intelectuais, níveis de escolaridade, tipo de necessidades frente à empresa, hábitos de consumo e de percepção social, poder, classe social, dentre outros detalhes característicos de cada público de cada tipo de organização.

Para Casado (2002) e Kotler (1998), a comunicação estabelece uma relação de troca de informações, dados, inteligência ou qualquer tipo de conteúdo, independente de formato, entre a parte que emite a mensagem e a parte que recebe a mensagem. Se a mensagem não for transmitida e compreendida pelas pessoas envolvidas, se tornará algo inútil. Para isso,

alguns elementos precisam ser pensados para que esse processo aconteça de forma efetiva. Segue:

- **Canal:** é o meio que o emissor utiliza para transmitir a mensagem;
- **Código:** é a união de sinais e signos que podem ser linguístico ou não. O código é comum ao emissor e ao receptor;
- **Decodificação:** o processo pelo qual o receptor confere significado aos símbolos transmitidos pelo emissor;
- **Emissor:** é a fonte que transmite a mensagem ao receptor;
- **Feed Back:** a parte da resposta do receptor que retorna ao emissor;
- **Informação:** é o conteúdo da mensagem, o que ela carrega;
- **Mensagem:** é o objeto da comunicação, formado por sinais que podem pertencer ou não a um código linguístico;
- **Mídia:** os canais de Comunicação através dos quais a mensagem passa do emissor ao receptor decodifica-a e interpreta-a;
- **Receptor:** é quem recebe a mensagem transmitida pelo emissor;
- **Resposta:** as reações do receptor após ter sido exposto à mensagem;
- **Ruído:** é o que causa interferência na transmissão da mensagem, podendo levar a perda de informação no processo de comunicação;
- **Sinal:** signo bem compreendido que transmite informação.

Na perspectiva de um entendimento mais claro desta questão, com base em Chiavenato (1994), é desenvolvido o Quadro 1, apresentado a seguir, com os processos de comunicação e exemplos de como isso se materializa.

Quadro 1 – Processos de Comunicação

PROCESSO DE COMUNICAÇÃO	SISTEMA TELEFÔNICO	PORTA AUTOMÁTICA	SISTEMA DE TELEVISÃO
FONTE	VOZ HUMANA	PASSAGEM DA PESSOA PELO SENSOR	PROGRAMA DE TV EM ESTÚDIO
TRANSMISSOR	APARELHO TELEFÔNICO	CÉLULA FOTOELÉTRICA	CÂMERA, TRANSMISSORES, ANTENAS
CANAL	FIOS ENTRE OS APARELHOS	FIOS CONDUTORES	ESPAÇO AÉREO

RECEPTOR	O OUTRO APARELHO	MECANISMO SOLENOIDAL	ANTENA RECEPTORA DO APARELHO DE TV
DESTINATÁRIO	OUVIDO HUMANO	PORTA DE ENTRADA	TELESPECTADOR
RUÍDO	ESTÁTICA	MAU FUNCIONAMENTO DE ALGUM CIRCUITO	ESTÁTICA, BARULHO, INTERFERENCIA, CHUVISCO

Fonte: CHIAVENATO, 1994.

Diante da complexidade que é o processo de comunicação, nota-se que a mensagem que vai ser transmitida precisa ser analisada e contextualizada antes de ser transmitida. Isso se repete quando se trata do emissor, do receptor e todo o complexo de elementos que envolvem um processo de transmissão de informação. Para Angeloni (2010), os meios de comunicação podem se classificar da seguinte forma:

- **Síncronos** são aqueles que necessitam que os atores envolvidos no processo de comunicação estejam, ativos no momento em que a comunicação ocorre, e permitem o debate das ideias e a interação em tempo real dos atores envolvidos, exemplos: telefone, televisão, mensagens instantâneas, etc.
- **Assíncronos** são aqueles não há necessidade de os atores estarem presentes no ato do processo de comunicação, permitem uma maior análise do que foi transmitido e a elaboração de uma resposta mais adequada ao momento, exemplos: fax, vídeo, e-mail, etc.

Em relação aos meios síncronos e assíncronos, esses são de importante análise considerando condições eficazes e eficientes na emissão e compreensão da mensagem. Nos casos síncronos, por exemplo, é necessária intervenção pessoal do emissor da mensagem. Se o ato da transmissão da mensagem for ao vivo, pode acontecer do receptor interferir no andamento da execução da mensagem, interferindo na qualidade, tempo e formato da transmissão, podendo ocorrer ruídos e rupturas no processo ou ainda fortalecimento das informações transmitidas. Nos casos assíncronos, apesar de aparentar uma transmissão ineficaz e ineficiente.

Para Heller (2000), são cinco as formas de comunicação: palavra escrita, palavra falada, gestos simbólicos, imagens e multimídia. Na oportunidade de interligar e aprimorar formas de fazer comunicação, é apresentado a seguir, os tipos de comunicação, organizados no Quadro 2.

Quadro 2 - Tipos de Comunicação

TIPOS DE COMUNICAÇÃO	EXEMPLOS	UTILIDADE
Palavra Escrita: base de qualquer sociedade alfabetizada, em qualquer língua e em vários meios.	Cartas, memorandos, relatórios, propostas, notas, contratos, resumos, programas, regulamentos, planos, pautas e atas de reuniões, avisos.	A palavra escrita é a base da comunicação dentro de uma organização, e é usada por ser relativamente perene e acessível.
Palavra Falada: só funciona quando ouvida pelas pessoas certas.	Conversas, entrevistas, reuniões, chamadas telefônicas, interrogatórios, debates, pedidos, anúncios, discursos.	A troca de palavras ao vivo ou por telefone tem efeito imediato: é por esse meio que funciona o dia-a-dia de uma organização.
Gestos Simbólicos: qualquer comportamento positivo ou negativo que possa ser visto ou ouvido pelo público.	Gestos, expressões faciais, ações, tom de voz, silêncio, postura, pose, movimento, imobilidade, presença, ausência.	A linguagem do corpo e as ações afetam as pessoas de forma profunda e inconsciente – a propaganda política depende da manipulação de signos positivos e negativos.
Imagens: imagens que podem ser “percebidas” por um público-alvo.	Fotografias (impresas e slides), pinturas, desenhos, ilustrações, gráficos, tabelas, vídeos, logotipos, filmes, esquemas coloridos.	Recursos visuais podem transmitir poderosas mensagens que chegam ao consciente e ao subconsciente das pessoas.
Multimídia: combina diferentes formas, muitas vezes com uso da TI (Tecnologia da Informação).	Folhetos, panfletos, jornais, televisão, livretos, pôsteres, Internet, intranet, World Wide Web, vídeo. Rádio, fitas cassete, redes sociais, CD-ROMs	Mais interatividade pode tornar um meio mais eficiente. A utilização profissional da multimídia traz melhores resultados.

Fonte: HELLER (2000).

Em relação aos tipos de comunicação, Casado (2002) completa que tanto na vida pessoal como na organizacional, existem quatro formas de comunicação: não verbal, verbal, simbólica e paralinguística:

- **Verbal:** pode ser materializada através da escrita ou da fala. É a mais comum e usual. Nas organizações, as instruções são exemplos de comunicação verbal/oral, e o memorando ou ofício, de comunicação verbal/escrita.
- **Não verbal:** diferente da escrita e da falada, esse tipo é sutil pode ser representado pelo gesto ou pela postura corporal.
- **Simbólica:** o tipo de lugar onde se mora ou trabalha, o tipo de roupa ou farda que usa, decorações ou cores, são tipos de comunicação simbólica.

- Paralinguística: a velocidade ou o ritmo que se fala e o tom da própria voz, são exemplos de comunicação paralinguística e conferem sentido especial à comunicação.

Angeloni apresenta ainda alguns meios de comunicação que estão à disposição para as trocas de informação e conteúdos. Considerando sua publicação em 2010, os meios e tecnologias de comunicação orais são: Palestras; Seminários; Reuniões; Conversas Informais; Telefone; os meios e tecnologias de comunicação escrita são: Envelopes de Pagamento; Cartas; Memorandos; Relatórios; Manuais; Quadro de Avisos; Caixas de Sugestões; Mala Direta; Newsletter³; House Organs⁴; e os meios e tecnologias de comunicações audiovisuais, pictográficas e simbólicas são: Filmes; Circuitos Fechados de Televisão; Vídeos; Etc.

É estratégico compreender que deve haver uma compatibilidade e um variado mix de escolhas das ferramentas. Existem diversos meios que podem se configurar como mais menos adequados em relação a certas mensagens, em relação a emissores e em relação a receptores. O diferencial é saber escolher o meio certo para cada relação mensagem/emissor/receptor.

No mundo corporativo, a comunicação é uma ferramenta essencial por possui papel elementar considerando que é o recurso responsável por movimentar as informações em todas as direções e sentidos, sendo responsável pela transferência dos elementos da estratégia até a base organizacional e é responsável também pelos diversos feedbacks necessários para alinhadas a estratégia organizacional à tática e operação.

Em relação aos tipos de comunicação organizacional, Thayer (apud KUNSCH, 1986) divide em quatro formatos:

- Nível intrapessoal: estuda o que se passa dentro do indivíduo enquanto este adquire, processa e consome informações.

³ NEWSLETTER – Distribuição regular de boletins informativos que fornecem notícias, novidades e informações. Geralmente por e-mail pela agilidade de envio. Sugere-se leitura de Mafei, Maristela. Assessoria de Imprensa – como se relacionar com a mídia. 3ª ed. São Paulo: Contexto: 2007 e Duarte, Jorge (org.). Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a mídia. Teoria e Técnica. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

⁴ HOUSE ORGANS – Veículo próprio de uma empresa. Pode ser jornais, revistas, blogs, etc. Sugere-se leitura de BUENO, Wilson da Costa. Comunicação Empresarial: teoria e pesquisa. São Paulo: Editora Manole, 2003 e de BEKIN, Saul Faingaus. Endomarketing – Como praticá-lo com sucesso. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

- **Nível interpessoal:** analisa-se a comunicação entre indivíduos, como as pessoas se afetam mutuamente, e assim, se regulam e se controlam uns aos outros.

- **Nível organizacional:** trata das redes de sistemas de dados e dos fluxos que ligam entre si os membros da organização e desta com o meio ambiente.

- **Nível tecnológico:** o centro das atenções recai na utilização dos equipamentos mecânicos e eletrônicos, nos programas formais para produzir, armazenar, processar, traduzir e distribuir informações.

Além dos tipos de comunicação, é preciso conhecer também os fluxos e as redes que a comunicação organizacional assume quando executada internamente nas empresas. Torquato (1986) explica em três conceitos esses fluxos e em dois conceitos as redes de comunicação:

- Fluxo Comunicação descendente ou vertical: a informação parte da cúpula diretiva da organização para os subalternos. Aqui, são traduzidas as normas e as diretrizes dessa mesma organização.

- Fluxo Comunicação ascendente: a informação parte dos subalternos para a cúpula diretiva da organização. Essas informações podem ser referir a processos operativos e funcionais.

- Fluxo Comunicação horizontal ou lateral: a comunicação se processa entre departamentos, seções, serviços ou pessoas situadas no mesmo plano da organização social.

- Rede Formal: são todas as manifestações oficialmente enquadradas na estrutura da organização e legitimadas pelo poder burocrático. Exemplos: reuniões, ofícios, circulares.

- Rede Informal: são as manifestações espontâneas da coletividade. Exemplos: boatos, murmúrio, rumores, conversa.

É por meio desses fluxos que as informações são transmitidas internamente nas organizações. Dessa forma, elas avançam etapas, assume formatos e transferem as informações entre a alta administração até os funcionários. Em uma analogia ou comparativo, é também dessa forma que os setores transferem suas ideias, informações e inteligência entre os demais setores ou pessoas interessadas naquele determinado conteúdo.

Em relação às redes formais e informais, é preciso entender que através da rede formal, a comunicação é feita nos moldes burocráticos e evidentes e é através da rede informal que se forma opinião fortalecendo a adesão e entendimento do que foi circulado formalmente: uma sem a outra, não efetiva a comunicação.

O profissional responsável pela comunicação interna deve reconhecer seu papel estratégico de manter os funcionários motivados e comprometidos através das mensagens emitidas no ambiente corporativo. Para que isso ocorra de maneira eficiente e eficaz, é preciso estabelecer o plano de comunicação com a utilização adequada dos meios e canais para que os receptores possam ser atingidos pela mensagem com o mínimo de ruído possível e eliminando as rupturas desse processo.

A comunicação interna é capaz de estabelecer relacionamento integrado entre funcionários utilizando programas participativos, capazes de gerar um maior comprometimento de todos, para maiores índices de qualidade e de produtividade. Entretanto, isso somente é possível quando os canais de comunicação interna são adequados, realmente permitindo a eliminação de conflitos e de insatisfações. Esses canais são os meios de distribuição do produto da comunicação interna: a informação. (BRUM, 1994, p. 26).

Em relação aos canais de comunicação, sua transmissão pode refletir em várias reações por parte do destinatário. A grande preocupação em relação à escolha dos canais se deve ao fato da mensuração do grau de entendimento e percepção da mensagem. Essa cautela é fundamental no preparo da comunicação considerando que no mundo corporativo as mensagens transmitidas sempre culminarão em objetivos organizacionais que precisam ser alcançados.

Para o gestor, o destinatário ou receptor precisa processar as informações em prol desses objetivos. Esses canais de comunicação, segundo são classificados em relação à sua capacidade de transmitir informações. A variação acontece entre mais rico e menos rico. Daft (1997) explica que o meio mais rico é o face a face, que é caracterizado pela riqueza das expressões adicionais como linguagem não verbal e proporciona um *feedback* imediato para possíveis correções; por isso, esse tipo de canal permite diminuir ao máximo a ambiguidade no processo da comunicação. O telefone (fixo ou móvel) e outros meios eletrônicos pessoais de comunicação formam o segundo

grupo mais rico, pois o *feedback* é rápido, as mensagens são direcionadas pessoalmente e com recursos adicionais como a entonação, porém as expressões visuais não podem ser transmitidas. Documentos escritos, endereçados pessoalmente (cartas, notas, faz, e-mails etc.) têm riqueza menor ainda; o *feedback* é mais lento e as expressões/indicações visuais são mínimas (figuras, gráficos, esquemas, fontes diferentes como negrito, itálico etc). Documentos escritos, endereçados pessoalmente (boletins, relatórios, bancos de dados de computador) são mais “enxutos” (menos ricos), geralmente eles são mais quantitativos, não necessariamente proporcionam *feedback* e servem bem para transmitir dados exatos para muitas pessoas.

Em alguns casos, podem ocorrer determinados comportamentos de reação às mensagens recebidas no mundo corporativo. Tomasi e Medeiros (2007) defendem que podem acontecer casos onde a comunicação é realizada nos moldes estratégicos que se pede. Entretanto, pode acontecer da recepção da mensagem ser ativa, passiva ou reativa. Quando ativa, o receptor reage positivamente à mensagem fazendo uso das informações e avançando organizacionalmente. Se a recepção foi passiva, ele recebe a mensagem e não utiliza – nesse caso, o objetivo da comunicação não foi alcançado.

No comportamento proativo, o destinador provoca uma mensagem da parte do destinatário. Ele estimula o destinatário a oferecer-lhe uma mensagem. Uma tosse, um franzir de cenho, uma risada, todos podem ser estímulos provocadores da emissão de uma mensagem. Pessoas envolvidas em uma comunicação tanto emitem, como recebem mensagens. Assim, ora uma pessoa desempenha a função de emissor, ora de receptor. Da mesma forma, a função de receptor ou emissor pode não ser representada por uma única pessoa; às vezes, ela o é por um grupo, por uma empresa, por toda a sociedade. (TOMASI E MEDEIROS, 2007, p. 12).

Kunsch (1986) diz ainda que: é preciso conhecer a comunicação entre os indivíduos, saber como as pessoas se afetam mutuamente e, assim, se regulam e se controlam uns aos outros. Portanto, é valiosa a avaliação e a adequação do canal utilizado e sua potencia funcional em relação à movimentação das informações necessárias para a prática do gerenciamento, sempre levando em o que, como, por que, onde, quando, e por quem está sendo utilizada a comunicação. Ainda para Kunsch, os principais problemas encontrados no mundo corporativo têm influência ou impacto de um sistema de comunicação ineficiente e ineficaz. Um plano de comunicação bem estruturado

e bem definido pode evitar possíveis desvios - descartando ou minimizando a presença de bloqueios ou ruídos que possam desviar o alcance de determinadas metas corporativas.

Independente da estrutura formal ou hierárquica de uma organização, a construção de um plano de comunicação visa compreender e fazer compreender determinadas situações. Compartilhar o modo de pensar, serviços e produtos (internos ou externos), mecanismos gerenciais de solução de problemas, ajuda para a melhoria do cotidiano empresarial que objetivam alinhar os modos de pensar e agir, mesmo considerando as diferentes culturas organizacionais dentro de uma mesma instituição.

O gestor, uma vez inserido em organizações públicas ou privado, formal ou informal, deve estar munido de conhecimento suficiente para a criação de um mecanismo de comunicação que busque atender, não só o macro objetivo relacionados à visão e missão da empresa, mas também aos objetivos e metas corporativas setoriais, entendendo a capilaridade e a amplitude administrativa ao quais os setores e órgãos estão inseridos. A visão sistêmica permite esse olhar e algumas profissões podem auxiliar nessa jornada funcional - é o caso dos administradores, comunicólogos, marqueteiros, relações públicas, jornalistas e publicitários.

De qualquer modo, o público interno ou externo possui algumas relações com a empresa ou com os setores. Andrade (2003) lista essas demandas como: a) solicitar; b) informar-se ou informar; c) reivindicar; d) reclamar e queixar-se; e) sugerir; f) pagar; g) receber; h) comprar; i) vender; j) permutar; k) acordar; l) visitar; m) convidar; n) doar.

O mesmo autor, afirma ainda que esse público que projeta suas demandas ao mundo corporativo, geralmente não estão informados sobre o que deve fazer; o que pode fazer; qual local onde fazer; qual o local onde se informar; como satisfazer; as razões que justificam as exigências; as razões e condições de acesso ou preços cobrados pelo atendimento das suas necessidades.

Para desenvolver uma comunicação contínua e sólida, é preciso ter missão e visão bem construídas, pois todas as metas estratégicas, táticas ou operacionais vão acompanhar esse pensamento de continuidade. Para Rego (1986), alguns conteúdos são fundamentais para manter, tanto os stakeholders

quanto o público interno, uma boa quantidade de informações em relação às questões institucionais que precisam ser circuladas. Dessa forma, perceberemos que são inúmeras as possibilidades de manter o público informado. A utilização de um mix de formatos permite a ampliação das possibilidades de informar visto que, caso uma pessoa não seja impactada por informações em um tipo de mecanismo, haverá tantas outras formas que poderá atingir o objetivo da comunicação. São:

1. Matérias institucionais – normas, regulamentos, portarias, avisos, produtos, serviços, projetos de expansão, recordes de produção etc.
2. Matérias de motivação – planos assistenciais, benefícios, promoções concursos, prêmios, planos de sugestões.
3. Matérias de orientação profissional – segurança, higiene, saúde, conselhos úteis, programas de treinamento.
4. Matérias educativas – história, geografia, conhecimentos gerais.
5. Matérias associativas – esportes, festas, concursos, bailes, casamentos, nascimentos, falecimentos.
6. Interesse feminino – culinária dicas de beleza, moda.
7. Entretenimento – cruzadas, quadrinhos, curiosidades, adivinhações, testes.
8. Matérias operacionais – processos de fabricação, inovações técnicas.
9. Família do empregado – além das matérias de interesse feminino, concursos infantis etc. (REGO, 1986, p. 130, 131).

Existem veículos tradicionais que normalmente são utilizados pelas organizações e instituições como veículos de comunicação interna. São relatórios, circulares, boletins, folhas soltas, folders, jornais, e-mails, memorandos, circulares, ofícios, etc. Como o objeto de estudo em questão é uma empresa pública brasileira - órgão federal, esses mecanismos de comunicação atende bem à proposta da Teria Burocrática Administração, onde se busca as evidências objetivas em cada ação. Não há nenhum tipo de conflito na utilização desses mecanismos. Entretanto, a atualização tecnológica e, conseqüentemente, as novas formas de comunicação, chamam atenção para a necessidade de adaptação dos mecanismos de comunicação utilizados no mundo corporativo – seja ele público ou privado. Dentre eles, destaca-se a internet e seus desdobramentos.

Independente do canal, meio, veículo, formato e elementos da comunicação, a 'escuta ativa' é um conceito que pode ser utilizado em qualquer situação de troca de informações. Para Freitas (2008), a técnica de escuta ativa é um processo que deixa a outra pessoa saber que você estava prestando atenção e se interessando pelos pensamentos e opiniões dela. Essa técnica permite perceber que as duas pessoas estão reciprocamente

interessadas e comprometidas no processo de ouvir e se entendido, o que facilita o conhecimento de ambos e a troca de informações proveitosas, melhorando as relações interpessoais e facilitando um processo profissional afetivo e humano.

Muitas pessoas, funcionários, setores ou empresas não utilizam a 'escuta ativa' ao que está sendo transmitido. Essa é uma questão que transcende valores funcionais, pois o que está em jogo é prestar absoluta atenção com fins de entender exatamente o que está sendo explicado pelo emissor. Independente se é uma comunicação formal ou informal, escrita ou falada, o fundamental é entender exatamente o que a outra parte está projetando como informação. Uma vez desenvolvido essa competência da escuta ativa, é possível reformular todas as mensagens emitidas no sentido de buscar a melhoria do envio para que a recepção chegue sem bloqueios e sem ruídos. Para Gregório (2009), a chave para atenção está no que chama de escuta ativa ou – que é a vontade e a capacidade de escutar a mensagem inteira (verbal e não-verbal), e responder apropriadamente ao conteúdo e à intenção (sentimentos, emoções etc.) da mensagem.

Um modelo eficaz de comunicação é aquele onde o receptor entende claramente a mensagem, que por sua vez depende da escolha dos canais, meios e veículos que por sua vez depende da qualidade da formatação da mensagem e da bagagem estratégica e condições de utilidade da mensagem e do emissor. Se o receptor se transforma estrategicamente em prol dos objetivos organizacionais, significa que, à luz da organização, a comunicação foi realizada com sucesso.

Diante desses fatores, percebe-se que, além de existir inúmeros canais e meios de comunicação, existe ainda a recomendação de escolher os conhecimentos em comunicação como fundamental para criação do Plano de Comunicação – objetivo desse trabalho. Os elementos norteadores para que esse plano seja funcional, está nos conhecimentos sobre a política de atenção à saúde do servidor – que são diretrizes para o funcionamento da Unidade SIASS Univasf – pois, os conhecimentos e eixos dessa política é que definem as atividades do setor pesquisado.

4. ATENÇÃO À SAÚDE DO SERVIDOR

Como a unidade estudada nessa pesquisa é um órgão voltado às ações de qualidade de vida dos servidores públicos, faz-se necessário essa passagem introdutória sobre gestão e pessoas na coisa pública. Uma definição adequada para isso, segundo Bergue (2010), seria “o esforço orientado para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem.”

Para se pensar uma forma de fazer política de administração de recursos humanos ou ainda gerenciamento de pessoas ou talentos, é importante aumentar a amplitude das ações intituladas, segundo Ferreira, 2013, como Qualidade de Vida no Trabalho.

O que se discute atualmente como Qualidade de Vida no Trabalho, pode ser entendido como Vida de Qualidade no Trabalho – pois se trata de um cenário novo e holístico, abrangendo atividades e serviços aprimorados de gestão de pessoas que não caracteriza somente benefícios, treinamento e desenvolvimento. Trata-se de dar eficiência nas atividades de gestão de pessoas nas empresas públicas e privadas, eficiência essa que Limongi-França (2004) define como um aglomerado de ações que possuem ligação direta na melhoria da condição humana nas organizações. E isso deve ocorrer de maneira multidisciplinar e que permita a leitura, interpretação e capacidade de ação em diversas dimensões administrativas.

O objetivo principal da adoção desse modo de gestão é a melhoria do ambiente de atuação humana das organizações. A compreensão de que a Qualidade de Vida no Trabalho precisa ser encarada como um conjunto de escolhas de bem-estar, posicionando-o como um tema transversal e que perpassa por diversos aspectos da estrutura organizacional – inclusive relacionado à coisa pública.

Historicamente, as questões relacionadas à qualidade de vida dos servidores só se tornavam prioridade e caso para preocupação estratégica quando alguma pessoa adoece e se ausenta do trabalho. Isso significa dizer que o processo de substituição do recurso humano se torna mais oneroso do que a prevenção daquela condição que levou o servidor ao adoecimento.

Para se ter uma ideia do impacto disso, Cunha, Blank e Boing (2009) registram que as aposentadorias por invalidez e os acidentes de trabalho em 2005 custaram um montante estimado em R\$ 300 milhões aos cofres públicos. Gastou-se ainda 16 bilhões de reais com aposentadoria por invalidez de servidores públicos civis do poder executivo. A preocupação com os custos gerados pelo absenteísmo - doença por vezes supera a significação do processo adoecimento e afastamento do trabalho, dando ênfase às políticas de controle de benefícios. Emerge a necessidade de visualizar as cifras do absenteísmo, na sua representatividade maior, de pessoas que estão adoecendo de forma alarmante, desprovidas de políticas de saúde.

Esses elementos indicam uma necessidade de investir mais em políticas que visem a diminuição dessa realidade. Por trás de um número que aponta altos gastos com reparação e substituição de recursos humanos, apresenta-se uma oportunidade de investimento em qualidade de vida através de ações de cuidado com a saúde do servidor público federal, buscando assim a redução de números relativos a adoecimento, absenteísmo, demissões, dentre outros.

Com isso, em 29.04.2009, através do Decreto nº 6.833 da Presidência da República, foi criado o Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor, com o objetivo de executar a Política de Atenção à Saúde e Segurança do Trabalho do Servidor Público Federal (PASS) no âmbito da administração federal direta, autárquica e fundacional. O objetivo do SIASS é coordenar e integrar ações e programas, para os servidores, concentrando suas atuações nas áreas de perícia oficial em saúde: ação médica ou odontológica com o objetivo de avaliar o estado de saúde do servidor para o exercício de suas atividades laborais; e promoção, prevenção e acompanhamento da saúde: ações com o objetivo de intervir no processo de adoecimento do servidor, tanto no aspecto individual quanto nas relações coletivas no ambiente de trabalho. A principal estratégia, segundo a PASS (2000), é que as unidades do SIASS fiquem responsáveis por desenvolver ações de perícia, promoção à saúde, vigilância dos ambientes de trabalho, registro dos acidentes de trabalho, nexos das doenças profissionais, readaptação funcional e apoio assistencial para os casos de agravos instalados. Essas unidades estão sendo estruturadas para contar com equipes

multiprofissionais que desenvolvam ações abrangentes e integradas. A organização de unidades, em diferentes órgãos, distribuídas em diversas cidades e apoiadas por um sistema de informação, possibilitará a articulação de uma rede de unidades e serviços de referência para o SIASS.

A preocupação do Estado em criar o SIASS era obter formas de executar a Política de Atenção à Saúde do Servidor através de uma capilaridade que permita estruturar uma rede de assistência distribuída geograficamente com objetivo de atender os servidores federais lotados em todo país. Portanto o SIASS e o PASS caminham juntos, sendo a política PASS que originou o subsistema SIASS.

Aprimorar a qualidade de vida do servidor público através de ações de prevenção e atenção à saúde é um elemento que indica uma nova forma de gestão considerando ainda a Política de Assistência à Saúde do Servidor (PASS). O plano de comunicação proposto contempla alguns focos de trabalho no quesito da gestão de pessoas. São eixos ligados à Promoção à Saúde, Vigilância do trabalho, Assistência ao Servidor e Perícia em Saúde. Para Ferreira 2010, esse trabalho deve ser regido por uma equipe multidisciplinar que faça com que os três eixos dialoguem entre si e juntamente com as avaliações dos ambientes de trabalho e relações pessoais de trabalho – completando assim a pujança do PASS. A discussão desses assuntos ganhou notoriedade depois da Conferência Nacional de Recursos Humanos da Administração Federal, em 2009. Após essa conferencia, foi criado o SIASS – Subsistema de Atenção à Saúde do Servidor e o órgão do governo federal que gerencia o SIASS é a Secretaria de Recursos Humanos do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.

O entendimento de que a gestão de uma política pública é complexa, o surgimento da comunicação como elemento que auxilia a execução de uma política e o conhecimento da existência de uma política de atenção à saúde do servidor, auxiliará os gestores na tomada de decisão sobre como a comunicação deve ser realizada entre a Unidade SIASS Univasf e seu público alvo.

5. METODOLOGIA

O objetivo geral desse trabalho é desenvolver um modelo de plano de comunicação prático e exequível para a Unidade SIASS UNIVASF, de modo a intervir junto aos seus usuários servidores efetivos lotados na UNIVASF. Para isso, são necessários os seguintes objetivos específicos: conhecer as formas e os meios de comunicação adotados atualmente na divulgação das ações de políticas públicas de atenção à saúde do servidor adotada pela UNIVASF; identificar as oportunidades de intervenção em comunicação das ações de políticas públicas de atenção à saúde do servidor, adotadas pela UNIVASF, e propor um Plano de Comunicação para as ações de políticas públicas de atenção à saúde do servidor - adotadas pela UNIVASF.

Como impacto, existe intenção e direcionamento dos estudos para que essa pesquisa atenda a necessidades sociais, educacionais e culturais da UNIVASF, considerando que proposições de melhoria de gestão de políticas que foram implementadas no órgão podem definir ações futuras e decisões políticas e administrativas em prol da gestão das pessoas – mais precisamente dos servidores públicos lotados na UNIVASF. O conhecimento gerado a partir das respostas obtidas com as investigações pode amparar melhor o gestor público, a fim que de o mesmo possa escolher melhor as possibilidades de atuação gerencial.

Como possíveis cenários, podemos encontrar a) uma realidade satisfatória não sendo necessária intervenção, b) podemos ainda encontrar um ambiente que atua na comunicação organizacional, mas que precisa de melhorias e ajustes através de um (novo?) modelo de plano de comunicação e como terceira hipótese, c) é possível encontrar uma realidade deficitária demandante de uma ação intensa e introdutória de práticas de comunicação organizacional.

Para atender os objetivos desse trabalho, foi necessário estabelecer caminhos para a aproximação do referencial teórico com o ambiente de pesquisa. Como se trata de um estudo de caso, onde as informações obtidas ou entendidas antes de uma pesquisa acadêmica são tidas como imprecisas ou não confiáveis, o objetivo desse capítulo é estabelecer os caminhos e as formas de encontrar evidências objetivas que atendam os objetivos específicos.

A relação do objetivo com o ambiente ainda é pouco estudado, as fontes de informações disponíveis não são suficientes para a tomada de decisão ou para o registro de dados confiáveis – principalmente em ambientes funcionais de trabalho no tocante da comunicação organizacional.

A execução de uma ação de pesquisa acadêmica visa converter em confiável ou cientificamente provável uma informação ou realidade. Faz-se uma pesquisa não apenas para conhecer o tipo de situação existente, mas, sobretudo para determinar a existência da situação e suas peculiaridades. Para tal, utilizou-se as ferramentas “questionário” e “entrevista”, compostas de perguntas abertas, fechadas e em escala, para obtenção das respostas para os objetivos apresentados.

5.1 A UNIDADE SIASS UNIVASF – OBJETO DE ESTUDO

A Universidade Federal do Vale do São Francisco - UNIVASF, criada em 27 de junho de 2002, está localizada em três estados da federação brasileira. Sua sede administrativa está localizada no estado de Pernambuco, na cidade de Petrolina, há 750 quilômetros de Recife. Atualmente conta com 857⁵ (oitocentos e cinquenta e sete) servidores entre técnicos e docentes e possui seis campi espalhados em três estados (Pernambuco, Bahia e Piauí), nas cidades de Petrolina – PE, Juazeiro – BA, Senhor do Bonfim – BA, Paulo Afonso – BA e São Raimundo Nonato – PI.

Em atendimento à Política de Atenção à Saúde do Servidor, a UNIVASF, juntamente com uma parceria com o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, firmou uma parceria com a UNIVASF. Este setor, que apesar de ser oriundo de uma parceria com o Ministério do Planejamento, está estrategicamente subordinado à Superintendência de Gestão de Pessoas – órgão responsável pelo gerenciamento de pessoas na UNIVASF. Em 2010, o processo de implementação foi iniciado e o primeiro passo foi a definição de uma equipe para dar início aos trabalhos com a responsabilidade de ser uma unidade de referência para as Instituições Públicas Federais, em busca de uma política de saúde, segurança e qualidade de vida do trabalhador, contemplando os eixos da vigilância dos ambientes, perícia e promoção em saúde, sendo

⁵ Dados coletados na Superintendência de Gestão de Pessoas em 22/02/2016.

esta última responsável pelo planejamento e execução de ações em Qualidade de Vida no Trabalho.

É importante ressaltar que, com a parceria firmada junto ao MPOG juntamente com as características particulares da Política Nacional de Atenção à Saúde do Servidor, a UNIVASF firmou parceria com alguns órgãos da esfera Federal que estão geograficamente localizados próximos à UNIVASF, chamados de órgãos partícipes. São: IF Sertão - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sertão Pernambucano, INSS Juazeiro - Instituto Nacional do Seguro Social – Gerência Executiva de Juazeiro, INSS Petrolina Instituto Nacional do Seguro Social – Gerência Executiva de Petrolina, AGU - Advocacia Geral da União (Procuradoria Seccional Federal em Petrolina-PE, Procuradoria Seccional da União em Petrolina-PE), além da própria UNIVASF.

Para isso, montou uma equipe multiprofissional contendo profissionais da saúde que fizessem atendimentos nutricionais, atendimento de prevenção de doenças coronarianas, saúde vocal, campanha de imunização e conscientização quanto a boas práticas de saúde – além dos serviços de vigilância e acolhimento. Essa equipe, referenciadas pela abordagem biopsicossocial, que atende além da UNIVASF alguns órgãos partícipes também da esfera federal. São profissionais da enfermagem, nutrição, fonoaudiologia, médicos peritos, além de administrador e pessoal de apoio administrativo.

Em relação ao público alvo do eixo de perícia em saúde, o montante chega a aproximadamente 2310⁶ (dois mil, trezentos e dez) servidores, pois a abrangência desse eixo é para todos os órgãos partícipes do projeto SIASS UNIVASF considerando que a equipe de trabalho desse eixo é formada por profissionais desses mesmos órgãos partícipes.

Em relação ao público alvo do eixo de vigilância e do eixo de promoção à saúde, o número de servidores que são beneficiados pelos programas chega a 857 (oitocentos e cinqüenta e sete) considerando que os servidores da Unidade SIASS UNIVASF que são responsáveis por essas ações são lotados na UNIVASF. Além das atividades de perícia em saúde e de análise de ambientes laborais, existem programas de promoção à saúde que são

⁶ Dados coletados em abril de 2015 na Superintendência de Gestão de Pessoas

executados sob responsabilidade da Unidade SIASS UNIVASF. Eles estão organizados no quadro 3.

Quadro 3 – Programas de Promoção à Saúde – SIASS UNIVASF

PROGRAMA	OBJETIVO	PÚBLICO ALVO
Programa Bem Viver	Desenvolver ações educativas em saúde, contemplando a dimensão biopsicossocial, visando à melhoria da qualidade de vida dos servidores.	Servidores da UNIVASF e servidores dos órgãos partícipes
Coração Saudável	Despertar nos participantes sobre a importância da prevenção e/ou controle dos fatores de riscos que propiciam o aparecimento de doenças cardiovasculares, como diabetes, hipertensão arterial sistêmica (HAS), dislipidemia e obesidade.	Servidores e terceirizados da UNIVASF
Imunização	Contribuir para a saúde, reduzindo a probabilidade de ocorrência de doenças imunopreveníveis nos servidores, através da imunização.	Servidores e terceirizados da UNIVASF
Informativos em Saúde	Oferecer informações essenciais à saúde do servidor, abrangendo saúde mental, nutrição, saúde auditiva, vigilância ambiental, perícia em saúde, e diversos fatores primordiais a práticas de vida saudável.	Servidores da UNIVASF.
Alimentando sua saúde	Conscientizar os servidores sobre a importância de uma alimentação saudável na prevenção e/ou recuperação da saúde, com repercussões positivas na sua qualidade de vida.	Servidores e terceirizados da UNIVASF
Acolhimento aos servidores	Realizar uma postura humanizada e acolhedora aos servidores, de forma que as expectativas sejam ouvidas e o servidor possa participar de um momento de troca, em que questões profissionais e pessoais sejam contempladas inicialmente, aquém das exigências médicas.	Servidores da UNIVASF
Escuta ação	Conhecer o servidor, suas expectativas e seu perfil profissional, além de compilar informações a cerca da saúde mental do servidor, auxiliando o servidor no seu momento de adaptação, a fim de tornar o processo de trabalho produtivo e afável.	Servidores da UNIVASF
Acolhimento Estendido	Realizar acompanhamento dos novos servidores pelo profissional psicólogo, em seu ambiente de lotação, observando as dificuldades que possam acarretar mal estar ao seu serviço, iniciando, a partir daí, promover ação de intervenção favorável a qualidade de vida no trabalho.	Servidores egressos na UNIVASF, até três meses após a sua posse.
Acompanhamento de Saúde Mental	Acompanhar os servidores, com demanda na área de saúde mental, acolhendo-os e orientando quanto aos cuidados com a saúde e, realizando os devidos encaminhamentos, além de subsidiar a equipe de perícia através de parecer técnico.	Servidores egressos na UNIVASF, até três meses após a sua posse.
Saúde Vocal	Despertar os servidores para os cuidados com a sua voz durante o exercício profissional.	Servidores da UNIVASF.
Integralmente Bem	Ofertar conhecimentos sobre as práticas integrativas e complementares em saúde, visando à qualidade de vida no trabalho, através de atividades lúdicas envolvendo servidores.	Servidores da UNIVASF e do IF Sertão.

Fonte: Unidade SIASS UNIVASF, 2015 – Coletada pelo autor.

No ano de 2015, a Unidade do SIASS UNIVASF foi transferida para uma instalação mais ampla e apropriada com o propósito de executar a Política de atenção à saúde do Servidor, coordenando e integrando atividades nas áreas de perícia, vigilância, processos de trabalho e promoção á saúde. As novas instalações permitem um sentido de organicidade, divisão de espaços, salas de bem-estar e auditórios, além de salas para atendimento multiprofissional, junta médica e auditório. Atualmente, no tocante da utilização de equipamento patrimonial, não há necessidade de ampliação e mudanças.

Esse trabalho visa focar as atenções para a comunicação das ações de promoção à saúde, que não possuem uma caracterização de comunicação bem definida. Os demais eixos possuem comunicação bem formal – principalmente por se tratar de funções que demandam uma obrigatoriedade processual iniciada pelos interessados – são os casos da perícia em saúde, vigilância, análise dos ambientes de trabalho e/ou acolhimento.

O espaço acadêmico de trabalho dessa dissertação são os programas de promoção à saúde - que dependem de interesse e percepção de utilidade por conta dos servidores que são alvo das campanhas. Como o objeto da pesquisa é uma universidade federal, que por sua vez possui grande importância nas transformações sociais, políticas e econômicas, o fruto dessa pesquisa auxiliará o desenvolvimento regional. O estudo do problema de pesquisa proposto, que servirá também como fonte de pesquisa para servidores federais e agentes públicos que possuem como objetivo ou meta organizacional a manutenção ou melhoria da comunicação interna em setores que atuam na qualidade de vida no trabalho.

5.2 MODELO DE ANÁLISE

Para realizar as pesquisas e analisar os dados foi desenvolvido um modelo que contemplasse três níveis de especificidade dentro do tema proposto. A primeira delas é a ‘dimensão’, que contém os elementos básicos sobre o tema comunicação e que indicará base teórica para a análise. Após, encontra-se a ‘variável’, condicionando taticamente a proposta e finalizando, os indicadores – que são elementos mais próximos da realidade que permitirão

análise direta sobre os objetivos específicos. Esses por sua vez possuem maior aproximação do objeto pesquisado.

Diante da necessidade de estruturar um modelo de análise que permitisse um diálogo entre o método e o objeto de estudo, foi desenvolvido pelo autor o Quadro 4 com os seguintes itens: a) dimensão: que contempla os principais elementos da comunicação, b) variável: apresentando os principais desdobramentos táticos que obedecem ao ritmo de atuação da comunicação interna nas organizações e, por fim, c) indicadores: possuem elementos práticos e possíveis de serem evidenciados na pesquisa e na interpretação do cenário encontrado.

A criação desse quadro torna possível a criação de mecanismos facilitadores para a coleta de dados através do processamento dos indicadores, a observação do contexto tático das atividades através das variáveis e a análise de impacto nas macro dimensões – emissor, mensagem e receptor.

Quadro 4 - Modelo de Análise

DIMENSÃO	VARIÁVEL	INDICADOR
Emissor	Conhecimentos de Comunicação Organizacional;	Cursos de Comunicação;
		Conhecimentos de comunicação;
		Experiência em comunicação;
	Utilização de Softwares de Edição e Publicação de Mensagens;	Possuir equipamentos de manipulação de dados; Computador, Celular, Impressora, Tablet;
		Utilização de programas de edição de imagem e texto;
		Possuir conexão de internet para busca de informações;
	Organização e Estratégias;	Disponibilidade de tempo e espaço para pensar e executar comunicação;
		Definição e conhecimento dos programas e projetos a serem comunicados;
		Conhecimento do público alvo;
Mensagem	Definição e conhecimento dos programas e projetos a serem comunicados;	O que, quando, como, onde, quem pode, porque estão fazendo, condições de acesso;
	Meios de comunicação;	Impressos, digitais;
	Canais de comunicação;	Site, Blog, Redes Sociais, TV Corporativa, Mailling, Celulares e

		Tablets;
Receptor	Conhecimento sobre o emissor;	Conhece a Política de Atenção à Saúde;
		Conhece o setor SIASS;
		Conhece os projetos do SIASS?
	Tipo de informações;	Utiliza mídias tradicionais? (TV corporativa, Site e E-mail Corporativo);
		Faz uso de novas tecnologias? (Redes Sociais e Aplicativos para Celular/Tablet);
	Conteúdo da mensagem;	Participa das ações promovidas pelo setor;
		Oferece <i>feedback</i> das ações;
		Oferece <i>feedback</i> da comunicação.

Fonte: CAFFÉ FILHO (2016).

5.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa é quantitativa, classificada como descritiva e exploratória. A necessidade metodológica dessa produção acadêmica visa conhecer uma determinada realidade por parte dos usuários e conhecer, do outro lado, o que tem sido feito e realizado por parte dos gestores que administram o órgão institucional em questão. A parte descritiva busca demonstrar ao longo da produção os caminhos já percorridos pela Unidade SIASS UNIVASF no tocante da sua comunicação organizacional.

Houve investigações de caráter empírico que desenvolveu algumas expectativas – baseado no cotidiano corporativo do órgão estudado. Isso fez com que aumentasse a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno, para realização de uma pesquisa futura mais precisa ou modificar e clarificar conceitos (LAKATOS, 2005).

A pesquisa acontece no âmbito da UNIVASF – Universidade Federal do Vale do São Francisco, em setores envolvidos com serviço de saúde e qualidade de vida. São: Unidade SIASS UNIVASF e Superintendência de Gestão de Pessoas. O ambiente pesquisado são os setores estratégicos e táticos relacionados com a tomada de decisão sobre ações de comunicação organizacional, bem como os usuários e possíveis usuários do sistema de atenção à saúde do servidor e de programas de qualidade de vida do servidor, nesse caso, ofertados pelo SIASS UNIVASF. Em desdobramento, a amostra

para entrevista foram os servidores do alto escalão da tomada de decisão sobre a Unidade SIASS UNIVASF – entendamos Superintendente de Gestão de Pessoas, Coordenadores de Saúde e servidores vinculados ao setor de Atenção ao Servidor com eixo na Promoção à Saúde. Já o público alvo do questionário foi todos os servidores efetivos lotados na UNIVASF.

A coleta dos dados dessa pesquisa se dá através de um documento do tipo questionário, de caráter descritivo, para identificar as características dos pesquisados. Isso trará ao pesquisador a possibilidade de observar o comportamento e as necessidades. Segundo GIL (1999), o método é conhecer o grupo com proximidade considerável tendo em vista que o pesquisador é conhecedor generalista dos serviços executados por um Sistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor. Em outro momento, utilizar-se-á de um mecanismo de coleta de dados tipo entrevista, de caráter exploratório, buscando aprofundar as informações coletadas durante o período anterior, sendo feita com os gestores da unidade organizacional em observação, para fins de conhecer a realidade institucional do programa e consequentemente do seu escopo no tocante da comunicação organizacional.

A pesquisa aconteceu entre os dias 28 de janeiro a 12 de fevereiro de 2016, para os servidores efetivos da UNIVASF. Para ampliar e aperfeiçoar o recebimento das respostas, foi utilizado o formato *GoogleDrive*⁷ por contar com uma ferramenta de coleta e registro de formulário eletrônico. Os questionários podem ser respondidos via computador, *tablet*, *smartphone* ou *notebook*, desde que os aparelhos estivessem conectados à internet. Com essa ferramenta, o resultado pôde ser acompanhado em tempo real. A chamada para responder os questionários e as entrevistas foi através de E-mail corporativo, Blog do Servidor e redes sociais (*Facebook* e *WhatsApp*). O texto chamou atenção para a importância da pesquisa tanto no quesito acadêmico quando corporativo.

O que se pretende com a análise após a coleta desses dados é a percepção e a união de informações que avaliem as características da atividade de comunicação do setor. A análise será realizada por partes e essas partes se dividem em informações básicas pessoais, informações sobre os

⁷ GOOGLE DRIVE - Plataforma *on line* que contém ferramentas para coleta e análise de documentos e formulários de pesquisa. Ver em <https://www.google.com/intl/pt-BR/drive/>

serviços realizados e aqueles que por ventura sejam necessários, mas que ainda não foram visualizados nessa pesquisa. Faz-se necessário comparar as práticas demandadas e ofertadas, identificadas na coleta de dados, e verificar se as ações possuem alinhamento com as teorias existentes sobre o assunto, bem como comparado a outras práticas já elaboradas cientificamente e apresentadas em forma de artigos científicos ou bibliografias sobre o tema.

6. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise de dados se deu através da transcrição dos dados da pesquisa obtida entrevista e no questionário. A interpretação se fez através de comparativos das informações, no sentido quantitativo, sendo respeitadas e registradas também as opiniões dos campos subjetivos de servidores que responderam itens onde era possível descrever processos e opiniões.

Como modelo de análise, foi utilizado o Quadro 4, estabelecendo como ordem a sequência emissor, mensagem e receptor, gerando informações em forma de gráficos e texto, trazendo para o leitor dessa pesquisa a realidade encontrada em relação aos itens de indicadores presentes no modelo de análise. Cada item abaixo representa as respectivas dimensões e explicações orientadas.

6.1 DIMENSÃO 1 – EMISSOR

Em relação aos emissores do processo, que são seis gestores dos programas de promoção à saúde, responderam a pesquisa de maneira eletrônica, através da plataforma *on line* - *GoogleDrive*. São: o quatro servidoras que executam projetos de promoção à saúde, uma coordenação local e uma superintendente de gestão de pessoas, instancia máxima de gestão de pessoa se subordinada diretamente ao dirigente máximo da instituição,

Cada resposta encontrada nesse momento da pesquisa refere-se a como cada um desses servidores responderam quando indagados por determinadas perguntas. O critério de avaliação será quantitativo, considerando o modelo do instrumento que contemplava questões objetivas de múltipla escolha, de apenas uma escolha e de questões subjetivas e livres para respostas.

Quando questionados sobre a forma que a UNIVASF prepara os servidores da Unidade SIASS UNIVASF para fazer comunicação, atendendo às variáveis Conhecimentos de Comunicação Organizacional, Organização e Estratégia, do modelo de análise, as respostas se mostram variadas. Ao mesmo tempo em que relatos isolados dizem que nenhuma ação foi

promovida, existem também relatos sobre a efetivação de capacitações formais oferecidas pela própria universidade. Há também respostas que registram a utilização de documentos internos para basear a formatação e comunicação dos projetos - que na maioria das respostas indicam a utilização dos meios disponíveis na instituição. Além disso, alguns servidores reconhecem que a chefia imediata indicou caminhos para fazer as comunicações. Junto a isso, foi questionado sobre quais as dificuldades encontradas nesses caminhos. Abaixo as informações sobre dados relacionados às principais dificuldades em fazer comunicação:

- Prazos curtos para preparar a divulgação por ausência ou dificuldade de planejamento.
- Interlocução ruidosa.
- Nem todos os servidores acessam email institucional.
- Ausência de profissionais específicos de edição de mídia.
- Não existe um meio de comunicação próprio para todos os públicos.
- Mesmo que existam instrumentos como, redes sociais, alguns não tem acesso a isso.
- Nada que não possa ser revertido, como observar, refletir e agir.
- Dificuldade com verbas para explorar diversos meios de comunicação, como panfletagem.
- Algumas vezes por falta de verba para elaborar material para divulgação.
- Ter maior atenção para transmitir a informação.

Quando perguntado o grau de importância de ferramentas estratégicas para a comunicação, na busca de atender à variável 'Utilização de Softwares de Edição e Publicação de Mensagens', do modelo de análise, as opções eram: Computador, Impressora, *Notebook / Laptop*, Aparelho Celular, Software de Edição de Texto, Software de Edição de Imagens, Software de Edição de Vídeos, Software de Edição de Áudio, e Planejamento das Ações. Apenas uma pessoa avaliou o item software de edição de áudio como pouco importante. Apesar de nenhum projeto utilizar áudio na sua divulgação, convém interpretar que esse servidor não identifica esse elemento como algo importante na divulgação desses projetos. Em todos esses recursos, quando

perguntado se utilizado, todos os elementos receberam pelo menos uma indicação de utilização.

Entre as respostas, uma não utiliza *laptop*, duas não reconheceram o uso do celular nas divulgações, duas não reconheceram uso de softwares de edição de imagens, uma não reconheceu o uso de softwares para vídeos e duas não reconheceram o uso de edição de áudio. Como não existe nenhuma divulgação via áudio que justifique a utilização de softwares específicos, dois pontos chamam a atenção: ou os pesquisados não estavam atentos para essa pergunta ou imaginam que pode ser usado, mas que ainda não estiveram diante da oportunidade.

Sobre como as pessoas do setor avaliam as próprias comunicações, três servidores acreditam que é boa, duas pessoas qualificam como regular e uma pessoa como ruim. Não apareceu nenhuma resposta para o item muito bom nem para o item muito ruim, o que indica uma equipe consciente da necessidade de melhoria contínua daquilo que já está sendo executado. Quando perguntadas sobre a comunicação da Unidade SIASS UNIVASF como um todo, as respostas se apresentam muito semelhantes. São mais uma vez três servidores que acreditam que a comunicação é boa, duas respostas qualificam como regular e uma resposta como muito ruim.

Essas informações indicam que a equipe tem conhecimento das políticas necessárias para a execução dos serviços, mas precisam de orientações, equipamentos e suporte para executar a comunicação organizacional. De toda a equipe, metade dos gestores envolvidos com projetos de promoção à saúde respondeu sobre a existência formal de algum tipo de treinamento e capacitação que envolvesse a comunicação – esse item não foi avaliado através de pesquisa documental e sim aparecendo entre as respostas da pesquisa. Como se trata de uma equipe onde predomina profissionais da área de saúde, não encontramos nas respostas elementos que assegurem conhecimentos de comunicação organizacional. Outro fator importante é a questão do tempo para organizar as campanhas. É preciso que o ritmo funcional contemple esses espaços para que um planejamento eficiente e eficaz possa ser realizado.

6.2 DIMENSÃO 2 – MENSAGEM

Em relação à definição e conhecimento dos programas, que reflete o conhecimento daquilo que precisa ser divulgado, quando questionadas sobre qual o nível de conhecimento sobre Política Nacional de Atenção à Saúde do Servidor, que tinha como níveis de resposta: Avançado, Intermediário, Básico e Nenhum, as respostas obtidas foram de 75% intermediário (quatro entrevistadas) e 25% avançado (duas entrevistadas). Isso indica os elementos que devem estar presentes na composição da mensagem da comunicação. As informações contidas na Política de Atenção à Saúde do Servidor, juntamente com as articulações organizacionais, permitem a composição de uma mensagem que contemplem o Máximo de dados do acontecimento dos projetos.

Sobre os meios e os canais de comunicação utilizados e a pergunta que solicitava posicionamento em relação às quais meios de comunicação são utilizados para divulgar políticas e ações da Unidade SIASS UNIVASF, dentre as opções: Aplicativo para celular, Blog do Servidor, Cartazes, Conversas informais, E-mail Institucional, Jornal, Mensagem de texto para celular, Mídia digital - *Facebook*, Mídia digital – *WhatsApp*, Mural, Panfletos, Relatórios, Reuniões e palestras in loco, Site Institucional da Unidade SIASS UNIVASF e Site Institucional da UNIVASF – as respostas obtidas não foram unânimes. O quadro a seguir mostra o número de evidências que o meio de comunicação foi lembrado quanto da sua utilização por parte da equipe e dos gestores do setor. Em um universo de seis pessoas trabalhando com projetos e amplitudes diferentes, é possível termos uma discrepância em relação a alguns meios de comunicação. Percebemos o E-mail institucional, Facebook e Site Institucional como elementos que são utilizados por todos os projetos de promoção à saúde. São os mais populares entre os servidores. Na ocasião, uma lista de meios de comunicação de acordo com os mecanismos disponíveis na instituição, com a opção de poder escolher mais de uma opção. É apresentado alguns meios de comunicação que estão à disposição para as trocas de informações e conteúdos, contendo tanto veículos formais e tradicionais de comunicação interna quanto veículos que utilizam a plataforma das novas tecnologias. O objetivo dessa pergunta era que os respondentes escolhessem

os meios de comunicação utilizados em suas campanhas. O resultado segue abaixo representado.

Tabela 1 – Meios de comunicação utilizados pela equipe

MEIO DE COMUNICAÇÃO	Respostas
E-mail Institucional	6
Mídia digital – Facebook	6
Site Institucional da UNIVASF	6
Cartazes	5
Relatórios	5
Conversas informais	4
Panfletos	4
Reuniões e palestras in loco	4
Site Institucional da Unidade SIASS UNIVASF	3
Mural	2
Blog do Servidor	1
Mídia digital – <i>WhatsApp</i>	1
	47

Fonte: CAFFÉ FILHO (2016).

Os fatores que apareceram com ocorrência considerável é a utilização de cartazes, relatórios gerenciais, seguidos de conversas informais, panfletos e reuniões *in loco*. Com menor evidência, ficaram o próprio site do setor, os murais, a rede social *WhatsApp* e o Blog do Servidor – registrando entre 1 e 2 respostas de utilização. Em relação à operação do site próprio, o que ocorre é a ausência de profissionais qualificados para operar e editar *websites*. Sobre a ausência de utilização do mural, acredita-se que a responsabilidade disso esteja vinculada à cultura organizacional moderna, influenciada pelos formatos virtuais de comunicação utilizados na atualidade. Sobre a mídia *WhatsApp*, acredita-se que a dificuldade existente é a inexistência de uma política de utilização, bem como a autorização para utilização dos contatos telefônicos de servidores - pois é dessa forma que emissor e receptor se ‘encontram’ nessa rede social.

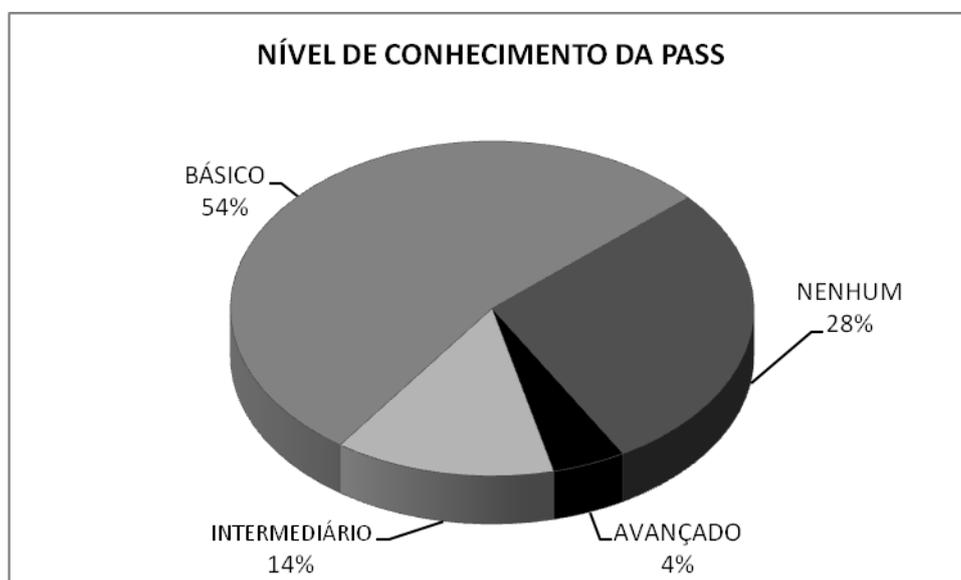
6.3 DIMENSÃO 3 – RECEPTOR

Em relação aos usuários do sistema, ao todo, 110 (cento e dez) servidores – o equivalente a 12,83%, responderam ao questionário preparado para essa etapa da pesquisa. A aplicação contou com chamadas de

envolvimento pelo e-mail corporativo, grupos de *WhatsApp* e conversas informais dentro da instituição. Não houve restrição de perfil, cargo ou lotação para responder a pesquisa, ou seja, todos poderiam responder caso fossem servidores efetivos lotados na UNIVASF. Os funcionários terceirizados e os estagiários não estavam incluídos por não pertencerem formalmente ao público alvo das ações de promoção à saúde.

Em relação à opinião sobre conhecimento da Política de Atenção à Saúde do Servidor, uma fatia de 17,9% diz deter um nível entre avançado e intermediário, enquanto um pouco mais de 53% declararam conhecimentos básicos. O gráfico apresenta a representação do nível do conhecimento da PASS. Isso significa que provavelmente delimitações e detalhes da política não são percebidas ou conhecidas pela maioria dos pesquisados. Seguindo, 28% de pessoas dizem que não tem conhecimento algum sobre a política. Isso revela que eventualmente um número considerável de pessoas pode confundir o papel da Unidade SIASS UNIVASF. Esses dados são apresentados no gráfico a seguir.

Gráfico 1 – Nível de conhecimento da PASS



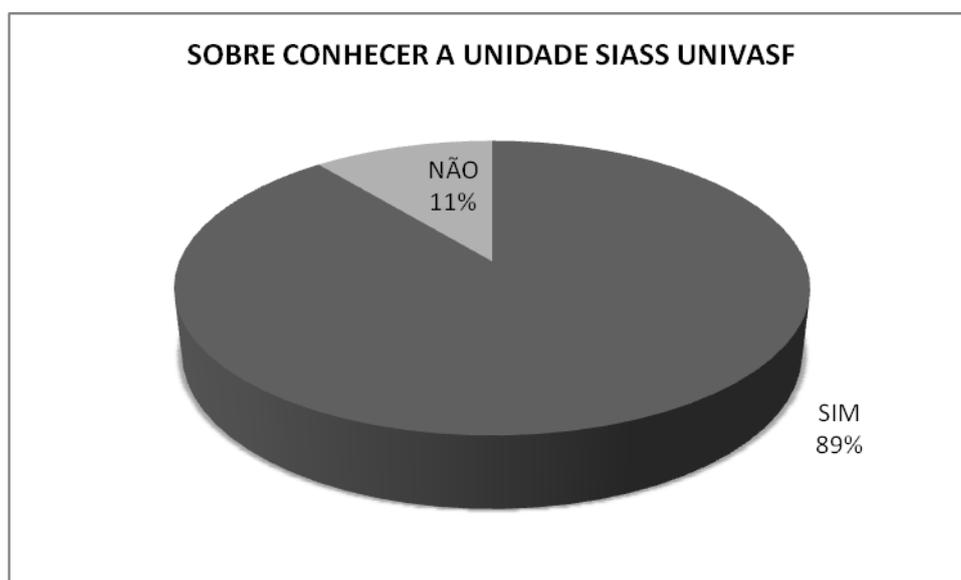
Fonte: CAFFE FILHO (2016)

Essa informação é importante, pois, quanto maior o nível de conhecimento dessa política, mais os servidores possuirão consciência dos serviços oferecidos pela unidade. Isso evitará percepção distorcida em relação ao setor, podendo, inclusive, despertar demanda correta, direcionada,

aumentando a participação nos programas e projetos de saúde – consequentemente, melhorando a qualidade de vida do servidor público através da diminuição de ausência do local de trabalho para tratamento da própria saúde.

Dentre as perguntas questionadas na pesquisa, uma delas busca saber se o servidor conhece o órgão Unidade SIASS UNIVASF. A representação gráfica das respostas, no Gráfico 2, é apresentada abaixo.

Gráfico 2 – Nível De conhecimento da Unidade Siass UNIVASF



Fonte: CAFFÉ FILHO (2016).

A interpretação desse dado nos indica, minimamente, dois caminhos. Um deles é a visão de que 11% dos servidores realmente não conheçam nada sobre a unidade ou não conheçam as estruturas físicas. Para isso, foi isolada essa informação e estudada os demais elementos de participação e reconhecimento das informações. Constata-se que desse universo, 83,3% já participaram de alguma ação promovida pelo SIASS. Discriminando ainda mais o público que declarou não conhecer e que não participou de nenhum projeto, um montante de 2 servidores, percebe-se ainda que 1 deles (docente do campus Senhor do Bonfim) desconhece qualquer informação sobre o setor enquanto o outro servidor, um docente do Campus Petrolina, reconhece atuação via e-mail institucional, murais, site da UNIVASF e TV Caatinga. Apenas uma pessoa declarou total desconhecimento sobre o setor.

Dentre os projetos oferecidos pela Unidade SIASS UNIVASF, o que mais ganha destaque de participação é a campanha de imunização. Na sequência, Coração Saudável, acolhimento na investidura de cargo, entrega de exames admissionais, informativos em saúde e acolhimento em serviço nutricional. A apresentação dos dados abaixo, presentes no quadro 6, indica nível de participação das pessoas e, conseqüentemente, o nível de conhecimento dos projetos e nível de serviço da Unidade SIASS UNIVASF. O total de respondentes foi de 110 servidores e esse é o número que dá base para os resultados da tabela abaixo.

Tabela 2 – Participação nos projetos de promoção à saúde

Projetos de Promoção à Saúde	QTD	%
Campanha de Imunização (Vacinas)	77	70%
Projeto Coração Saudável	56	50.9%
Acolhimento na investidura no cargo público	53	48.2%
Entrega de exames admissionais	48	43.6%
Acolhimento por serviço de nutricionismo	42	38.2%
Informativos em Saúde	42	38.2%
Licença para tratamento da própria saúde	29	26.4%
Acolhimento por equipe de enfermagem	24	21.8%
Análise laboral para insalubridade	22	20%
Licença maternidade	17	15.5%
Integralmente Bem	16	14.5%
Licença para tratamento de saúde em pessoa da família	12	10.9%
Análise geral de equipe de segurança do trabalho	11	10%
Acolhimento por serviço de psicologia	9	8.2%
Licença paternidade	9	8.2%
Programa Bem Viver	8	7.3%
Alimentando sua saúde	7	6.4%
Saúde Vocal	5	4.5%
** NENHUM **	4	3.6%
Acompanhamento de Saúde Mental	3	2.7%
Análise laboral para periculosidade	3	2.7%
Acolhimento por serviço de fonoaudiologia	1	0.9%
Licença por motivo de acidente em serviço	1	0.9%
Projeto Escuta ação	1	0.9%

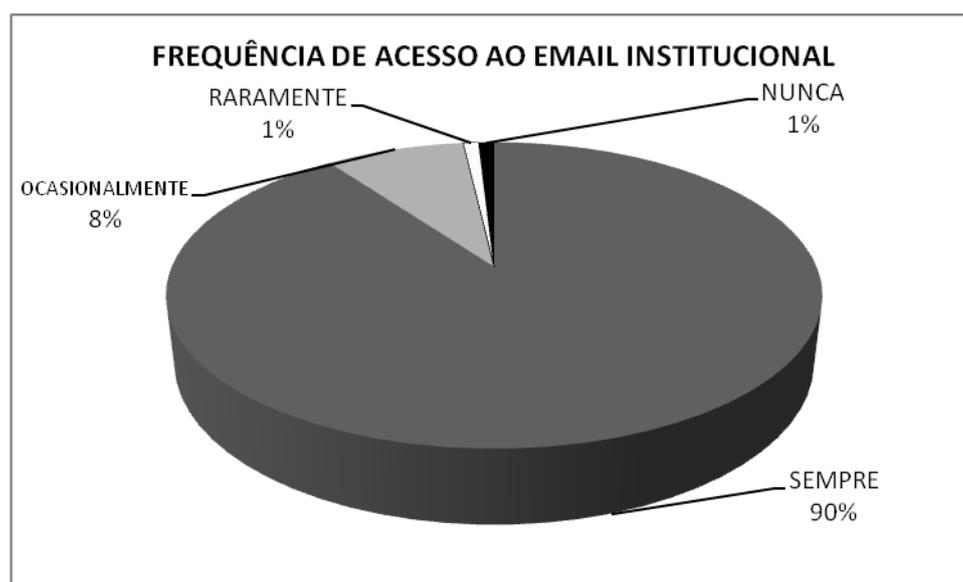
Fonte: CAFFÉ FILHO (2016).

Alguns desses projetos listados acima ainda possuem um tempo de lançamento e execução muito recente – o que faz com que os números apresentados não sigam um critério de preferência. Muitas vezes esses projetos podem contar com um número baixo de participantes por edição – considerando a especificidade e intensidade das atividades realizadas.

Alguns servidores registraram que nunca foram beneficiados pelo SIASS, fez-se necessário entender essa informação. Esse grupo, representado por aproximadamente 4%, utiliza e-mail e visualiza o site com frequência moderada, nunca acessou o blog do servidor e não acessa diariamente a TV Caatinga. Avaliam a comunicação do SIASS como ruim ou muito ruim e de uma maneira geral preferem receber informações através do e-mail institucional, mas desconhecem se essas ações são feitas. Nenhum deles envia sugestões para a Unidade SIASS UNIVASF e todos são da carreira docente.

Outra questão de interesse é a frequência de utilização do e-mail institucional da UNIVASF. Para ilustrar essas respostas, o Gráfico 3 foi elaborado e apresenta os seguintes dados:

Gráfico 3 – Frequência de acesso ao e-mail institucional



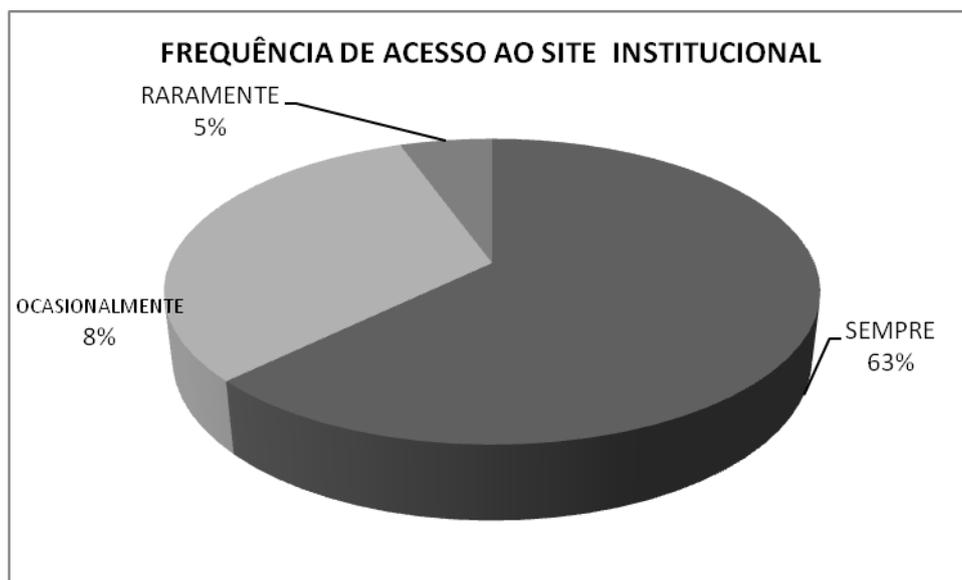
Fonte: CAFFÉ FILHO (2016).

Esse comportamento evidenciado entre 90% dos entrevistados reflete um comportamento organizacional onde, através desse meio, o giro de informações gerais da instituição circula. Assim como acontece pelo site institucional – só que com menor frequência, 63% dos entrevistados declaram que o acessam diariamente na busca de notícias e informações sobre a instituição. Vale ressaltar que o e-mail institucional não é acessado apenas pelo site, podendo ser via link direto ou serviços de encaminhamento de

mensagens para outras contas de e-mail – o que justifica a diferença entre essas respostas.

Foi perguntado para os servidores a quantidade de vezes que eles acessam o site institucional da UNIVASF. As respostas estão ilustradas no Gráfico 4, que segue abaixo. Essa pergunta tem como objetivo verificar o nível de interesse em coletar informações institucionais e setoriais, além de acessar o e-mail corporativo e ter acesso à área de notícias.

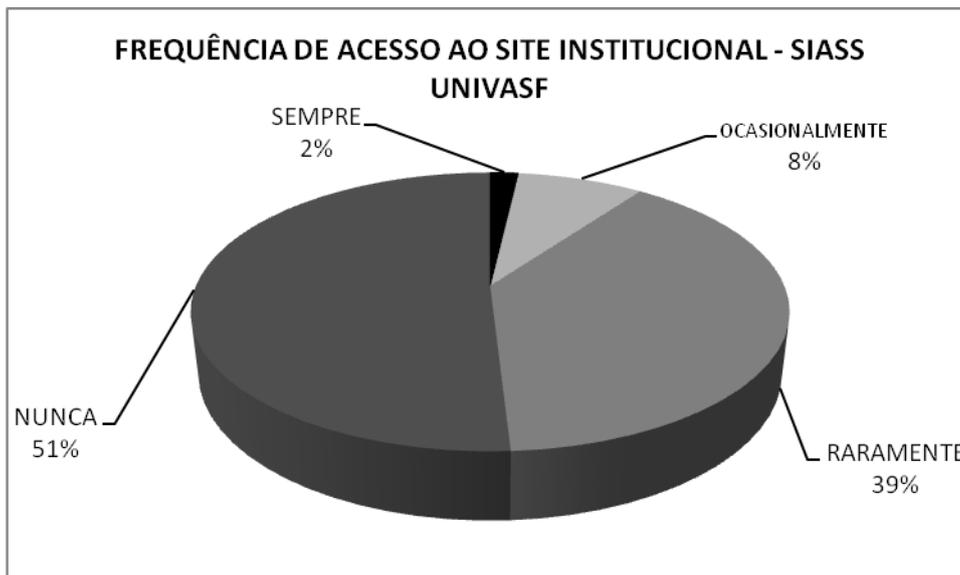
Gráfico 4 – Frequência de acesso ao site institucional - UNIVASF



Fonte: CAFFÉ FILHO (2016).

Em relação ao acesso no site da unidade SIASS UNIVASF, essa informação reflete e confirma os dados encontrados na pesquisa com os gestores. Como não há movimentação de acesso e atualizações setorial, esse meio torna-se pouco atrativo fazendo com que 51% nunca tenham visto o site e 39,1% raramente acessarem o site, fazendo com que o nível de frequência aceitável, 'sempre ou ocasionalmente', esteja em apenas 10% dos participantes. Isso pode ser visto no Gráfico 5, apresentada na sequência.

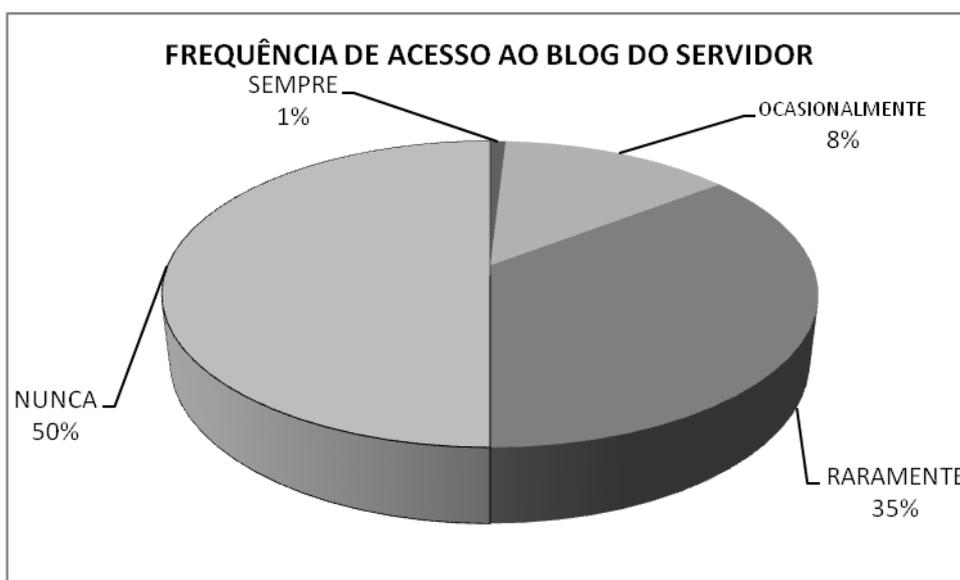
Gráfico 5 – Frequência de acesso ao site institucional - Siass UNIVASF



Fonte: CAFFÉ FILHO (2016).

Outro meio de comunicação disponível para os servidores é o blog. Esse veículo tem como objetivo publicar questões relacionadas exclusivamente para o público interno de servidores. Ainda é uma ferramenta em desenvolvimento e em fase de adaptação. É possível que, pela baixa visibilidade institucional e atualização, tenha se tornado um veículo pouco acessado ou pouco utilizado pelos servidores. No Gráfico 6, esses números se apresentam da seguinte forma:

Gráfico 6 – Frequência de acesso ao Blog do Servidor

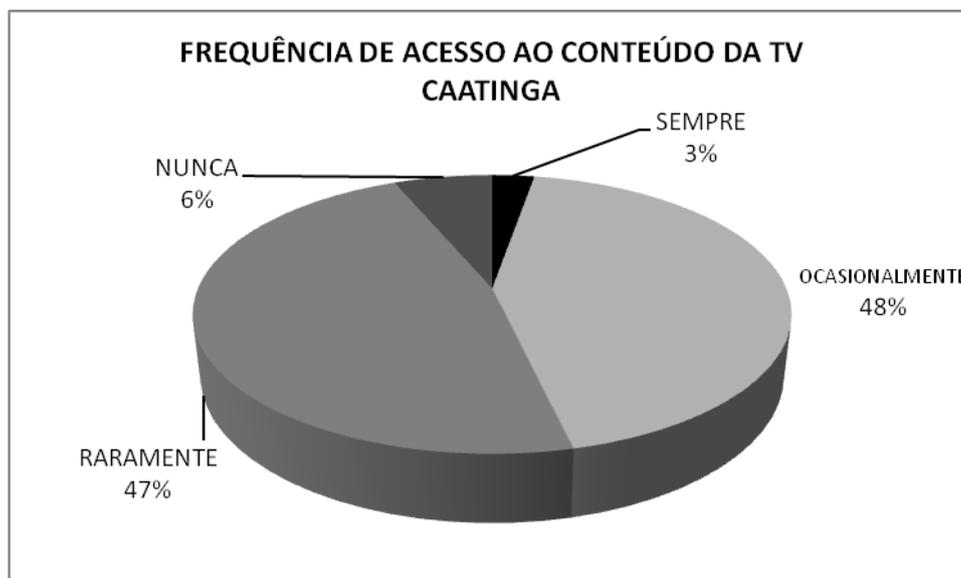


Fonte: CAFFÉ FILHO (2016).

O que se vê, é que 50% das pessoas disseram nunca acessar esse meio de comunicação, 35% disseram acessar cerca de uma vez por mês. O percentual de pessoas que acessam o blog algumas vezes por semana é de 15% enquanto o número de servidor que declaram acessar todos os dias foi de um servidor, o equivalente a 1%.

A TV Caatinga, por ser um tipo de meio de comunicação que utiliza outros meios para divulgação das suas ações, já representa um promissor mecanismo de propagação multimeios de informações. Percebemos que, apesar da baixa visibilidade diária por conta dos servidores pesquisados, 48% das pessoas acessam algumas vezes por semana e 47% dos pesquisados disseram que raramente olham o conteúdo da TV Caatinga. É um veículo novo, moderno e contemporâneo, mas que se apresenta com índices melhores de visualização do que o blog (mais novo) e o site da Unidade SIASS (com pouca movimentação). O Gráfico 7 traz elementos coletados que podem ilustrar como a opção TV Caatinga se apresenta como alternativa de busca de informações por conta dos servidores.

Gráfico 7 – Frequência de acesso ao conteúdo da TV Caatinga

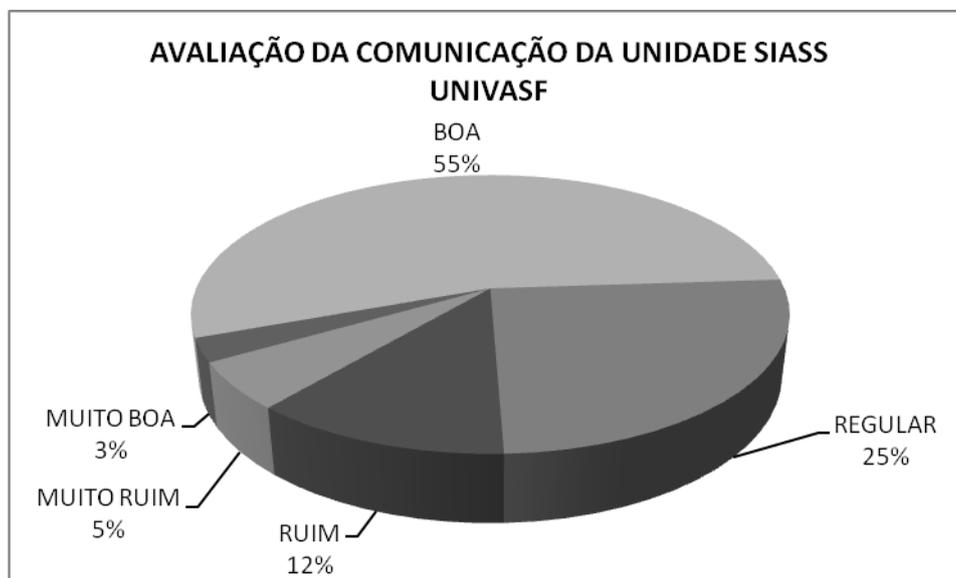


Fonte: CAFFÉ FILHO (2016).

Quando questionados de uma maneira geral e abrangente sobre a avaliação geral da comunicação realizada pelo SIASS, tivemos um número positivo para o setor: mais da metade (54,5%) avaliaram como boa. Os demais

números são preocupantes, considerando a importância de – além de ter uma boa comunicação, ser reconhecida por isso. O Gráfico 8 traz, na sequência, registros de 3% de opinião muito boa, 12% de ruim e 5% de muito ruim.

Gráfico 8 – Avaliação da comunicação do SIASS



Fonte: CAFFÉ FILHO (2016).

Ainda, diante do resultado sobre como os servidores avaliam a comunicação da Unidade SIASS, percebemos um alinhamento entre as respostas dos gestores, onde 50% disseram que a própria comunicação ou a comunicação do setor era Regular, Ruim ou Muito Ruim.

Outra pergunta feita na pesquisa era a periodicidade que gostaria de receber informações da Unidade SIASS UNIVASF. A opção com maior resposta foi semanalmente com 55,5%, seguindo por quinzenalmente com 20% e mensalmente com 18,2%. Poucos servidores declararam a vontade de receber as informações diariamente.

No Quadro 7, são apresentados os dados cruzados em relação ao nível de importância que os servidores esperam que as informações sejam publicadas, juntamente com a percepção de como isso é feito e se o setor realiza ou não aquela divulgação naquele meio de comunicação.

Tabela 3 – Relação de expectativa dos meios de comunicação organizacional

Meio de Comunicação	MI	I	PI	SI
Aplicativo para celular	20,0%	40,0%	21,8%	19,2%
Blog do Servidor	17,3%	55,5%	20,9%	6,4%
Cartazes	14,5%	53,7%	21,8%	10,0%
Conversas informais	15,5%	48,2%	20,9%	15,5%
E-mail Institucional	62,7%	33,6%	2,7%	0,9%
Mensagem de texto para celular	20%	34,5%	34,5%	10,9%
Mídia Digital - Facebook	27,3%	48,2 %	11,8%	12,7%
Mídia Digital - <i>WhatsApp</i>	26,4%	36,4%	20,0%	17,3%
Mural	15,5%	47,3%	24,5%	12,7%
Panfletos	14,5%	40,9%	24,5%	20,0%
Relatórios	15,5%	42,7%	25,5%	16,4%
Reuniões e palestras in loco	35,5 %	42,7%	15,5%	6,4%
Site da Unidade SIASS UNIVASF	34,5%	48,2%	10,0%	7,3%
Site da UNIVASF	47,3%	44,5%	6,4%	1,8%
TV Caatinga	38,2%	44,5%	13,6%	3,6%
Legenda:	MI – Muito Importante, I – Importante, PI – Pouco importante, SI – Sem importância			

Fonte: CAFFÉ FILHO (2016).

A principal expectativa dos servidores é que as mensagens sejam enviadas via e-mail institucional (62,7%) seguindo pelo site institucional da UNIVASF (47,3%). Esses dois meios são utilizados pela Unidade SIASS UNIVASF. Nesse quesito, encontramos um alinhamento tático importante. Há de se visualizar também, elementos que deveriam ser evidenciados como importante pelos servidores que é o site institucional do próprio setor – que é pouco utilizado tanto pelo órgão quanto pelos servidores. Os itens que demonstraram menor interesse foram o panfleto (20%), o aplicativo de celular (19,2%) e a mídia *WhatsApp* (17,3%). O órgão não utiliza aplicativo de celular, usa panfletos e usa pouco a mídia de *WhatsApp*. Vale ressaltar que isso pode ter influência da cultura organizacional e a forma que as pessoas utilizam no dia a dia para buscarem informações institucionais e do setor em estudo. Outro item que acumula rejeição são as mensagens de celular (34,5% de opinião de pouco importante) – que também não é utilizado pelo setor. Ao unir essa informação com as citadas acima, sugere-se que o servidor não está habituado a receber informações organizacionais através dos seus *smarthphones* e celulares. Se o público interno seguir a tendência das novas tecnologias e das novas formas de comunicação, em um futuro próximo esses dados podem mudar.

Tabela 4 – Visão do servidor quanto à utilização dos meios de comunicação

Meio de Comunicação	Utiliza	Não Utiliza	Não sabe
Aplicativo para celular	3,6%	42,7%	53,6
Blog do Servidor	26,4%	7,3%	66,4
Cartazes	68,2%	4,5%	27,3
Conversas informais	50,9%	7,3%	41,8%
E-mail Institucional	83,6%	2,7%	13,6%
Mensagem de texto para celular	3,6%	46,4%	50,0%
Mídia Digital - Facebook	33,6%	10,9%	55,5%
Mídia Digital - <i>WhatsApp</i>	7,3%	26,4%	66,4%
Mural	55,5%	10,9%	33,6%
Panfletos	47,3%	10,9%	41,8%
Relatórios	29,1%	11,8%	59,1%
Reuniões e palestras in loco	50,0%	13,6%	36,4%
Site da Unidade SIASS UNIVASF	54,5%	5,5%	40,0%
Site da UNIVASF	72,7%	4,5%	22,7%
TV Caatinga	43,6%	8,2%	48,2%

Fonte: CAFFÉ FILHO (2016).

Em relação aos meios de comunicação que os servidores reconhecem ser utilizados pelo setor, o mais evidenciado é o email institucional com 83,6% de respostas, seguido de 72,7% do site institucional. Isso está alinhado com a expectativa do servidor. O servidor também reconhece em 46,4% de opiniões a não utilização de mensagem para celular seguido de aplicativo de celular com 42,7% das opiniões. Os servidores desconhecem se a Unidade SIASS UNIVASF utiliza *WhatsApp* e blog do servidor (66,4%), relatórios gerenciais (59,1%) e facebook (55,5%). Desconhecem que eventualmente existam publicações do SIASS no blog do servidor e no facebook. Isso pode ter ligação com a baixa atratividade ligada ao blog do servidor e ao fato de não terem um número significativo de contatos no perfil do facebook.

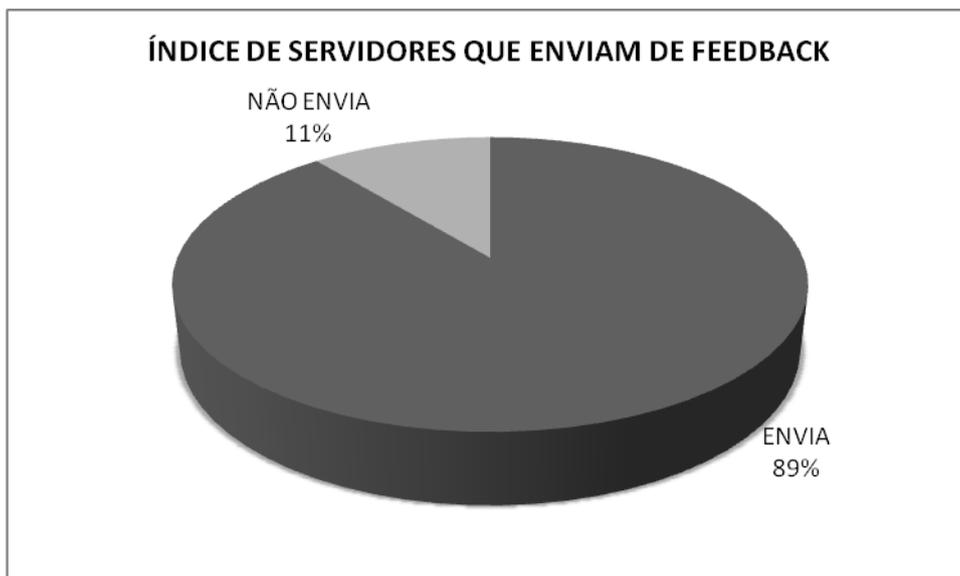
Analisando o numero de pessoas que declaram na pesquisa que já enviaram *feedback* sobre as ações do SIASS, foi registrado uma grande maioria que não pratica tal ação. participa da troca de informações que pode auxiliar o setor a identificar as lacunas existentes entre o planejado e o esperado. Fatores como esse facilitam a criação de uma via de mão dupla na comunicação do setor.

A percepção dessa baixa participação é a presença das seguintes lacunas: falta de informação, desinteresse, baixa participação em projetos, dentre outros, são elementos que podem nortear o setor a viabilizar uma possível mudança ou adaptação na comunicação. O Gráfico 9, traz respostas

relacionadas à participação do servidor, através do *feedback*, para a Unidade SIASS UNIVASF.

Abaixo, é apresentado graficamente o resultado dessa pergunta através da porcentagem referente aos que enviam e não enviam *feedback* durante o cotidiano funcional do setor.

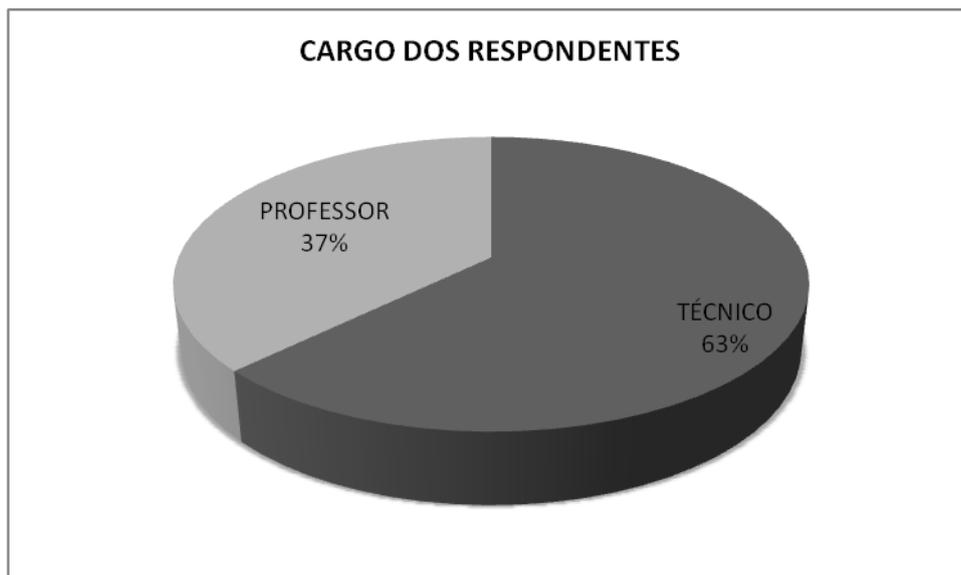
Gráfico 9 – Envio de *feedback* por conta dos servidores



Fonte: CAFFÉ FILHO (2016).

Em relação ao cargo dos pesquisados (técnico ou docente), constata-se a participação maior dos técnicos administrativos (62,7%).

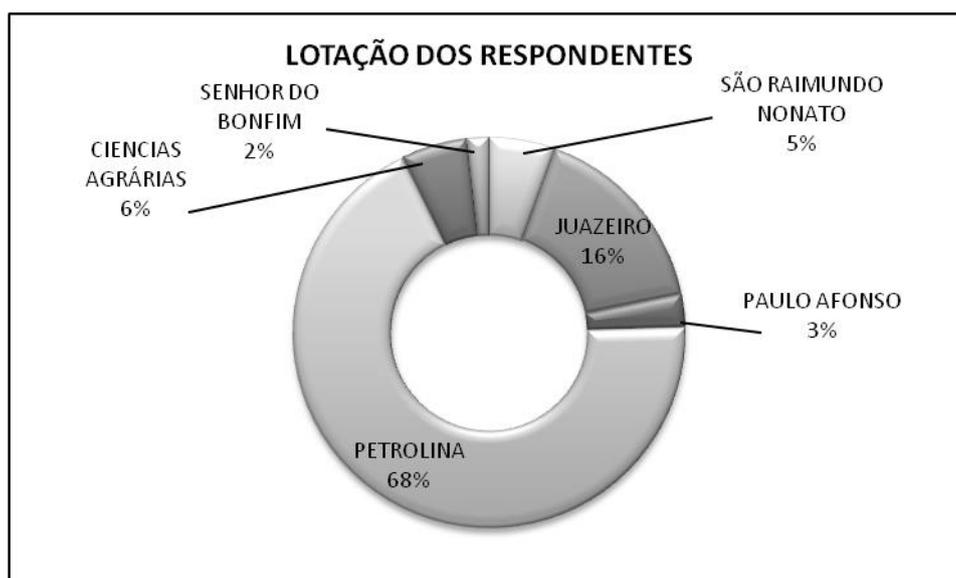
Gráfico 10 – Cargo dos respondentes



Fonte: CAFFÉ FILHO (2016).

Em relação ao campus de atuação, o gráfico 11 contém as respostas para essa questão. 68,2% das pessoas são do Campus Petrolina, 16,4% do Campus Juazeiro, 5,5% do Campus Ciências Agrárias e a mesma porcentagem do Campus São Raimundo Nonato. O Campus Senhor do Bonfim e o Campus Paulo Afonso juntos, ficaram com 4,5% das respostas.

Gráfico 11 – Lotação dos respondentes



Fonte: CAFFÉ FILHO (2016).

Por fim, dos 110 pesquisados, 34 (30,9%) declararam vontade de conhecer a pesquisa e se identificaram através de e-mail. Isso demonstra que é considerável o número de pessoas que se identificaram e se comprometem com a pesquisa.

7. CONCLUSÃO

Após essa trajetória, percebe-se o quão complexo são os critérios de comunicação e seus detalhamentos – tanto no quesito da estrutura da comunicação quanto das possibilidades de atuação. Considerando que a Política de Atenção à Saúde do Servidor já estrutura as informações, esse elemento da mensagem não precisou ser estudado.

Esse formato acadêmico permitiu uma revisão teórica que fizesse o diálogo entre a necessidade de adaptação dos mecanismos de gestão e elementos mercadológicos comumente utilizados na iniciativa privada – entenda comunicação, plano de comunicação, meios e veículos de comunicação, oportunizando um avanço nos mecanismos de tomada de decisão corporativa. A criação de uma estrutura que permita uma base teórica, instrumentos de coleta, análise de dados e formatação de uma sugestão de transformação corporativa apresenta ser uma metodologia que busca a melhoria da eficiência e eficácia de uma empresa com características de ensino superior público federal.

Os resultados alcançados com esse trabalho permitirão aumentar a quantidade de informação acadêmica na área da comunicação e gestão, na área de qualidade de vida no trabalho propiciada, a partir de estratégias de comunicação, e permitirá também uma melhoria na eficiência na empresa utilizada aqui como objeto de estudo e análise, através de um Plano de Comunicação setorial formatado especificamente para aquele setor organizacional. Sob o aspecto da importância e relevância é fundamental iniciar a mudança de paradigmas diante da percepção do quão flexível e surpreendente é a opinião oriunda de uma pesquisa – que deve ser constante e não estanque.

Foi constatado que apesar de não existir um plano de comunicação no setor, as atividades do setor são reconhecidas e causam impacto no bem-estar dos servidores – considerando os números de servidores que já foram beneficiados de alguma forma por serviços do setor. O que se espera então com esse plano é a melhoria da inteligência organizacional de modo que, uma vez ‘manualizado’, essa informação pode ser melhorada constantemente,

exportada para outros setores e até para outras instituições – sejam elas públicas, privadas, de ensino ou não.

A execução dessa produção acadêmica concluiu que, durante a pesquisa, não foi constatado um modelo formal de comunicação organizacional no setor. Foi constatada também a ausência de ferramentas de gestão e controle da comunicação – seja no campo do planejamento, das políticas de comunicação ou de um plano simples. Não existe um posicionamento uniforme e unânime sobre o acontecimento de cursos específicos de comunicação organizacional. É O desejável a existência de unanimidade em relação ao conhecimento avançado das políticas de atenção à saúde do servidor – esse em especial quando trabalhado com fragilidade, pode inviabilizar o processo de entendimento de cenários e campo de atuação na busca da melhoria da qualidade de vida dos servidores.

O objetivo inicial desse trabalho foi desenvolver um plano de comunicação conhecendo as formas e os meios de comunicação adotados, identificando as oportunidades de atuação e desenvolvendo efetivamente um produto para ser utilizado pelo setor. Para isso, na condição de observador participante, além de avaliar o campo de acontecimento, foi preciso considerar expectativas sendo a primeira encontrar uma realidade satisfatória não sendo necessária intervenção – o que não se aplica, considerando principalmente os registros de comunicação ruim, elencados tanto no público quando aos gestores. Outra possibilidade foi encontrar um ambiente onde fossem necessárias ações intensas e introdutórias sobre comunicação – o que não se aplica, considerando que ao longo da análise da pesquisa foi possível encontrar evidências de um ambiente movimentado pela comunicação. A expectativa que foi encontrar no resultado da pesquisa um ambiente onde algumas ações acontecem de forma desordenada ou desestruturada foi a que mais se aproximou da realidade encontrada.

O trabalho de campo apresentou ao pesquisador uma realidade onde a comunicação acontece, os objetivos setoriais são alcançados, a mensagem é recebida, mas que precisa aumentar os canais de comunicação a fim de diminuir a possibilidade de aparecimento de lacunas existentes entre o planejado e o resultado. Não existe contestação em relação à formação técnica da equipe nem da solidez das políticas de atenção à saúde. O que se identifica

como campo de atuação é a necessidade de estabelecer um perfil de comprometimento na comunicação através de um plano que abranja a preparação da equipe, a escolha dos meios e canais, a formatação da mensagem, a recepção das informações e o *feedback* retroalimentando o sistema. É possível acreditar que as pessoas não querem administrar tantas informações, mas também querem uma frequência considerável, não precisando ficar tanto tempo sem emitir notícias. Interpreta-se que gostariam de saber sobre o setor e seus projetos ao menos uma vez por semana – o que não anula a possibilidade de envios com frequência menor de acordo com a demanda organizacional e com maior frequência em casos de informativos institucionais sobre o setor.

Esses elementos comprobatórios foram encontradas nas lacunas entre a expectativa e uso dos meios e os canais de comunicação, na fragilidade de interpretação de conteúdo sobre as políticas de atenção à saúde do servidor – tanto por parte da equipe estruturante quanto por parte do público, a ausência de uma equipe técnica específica preparada para a comunicação, a falta de interesse dos servidores em participar dos processos através do *feedback*, o próprio número de servidores que se disponibilizaram pra responder a questionários de pesquisa acadêmica (110 em um universo de 857). Esses elementos, encontrados no trabalho de campo, são indicadores importantes que quando analisados estrategicamente pela alta administração de uma empresa, podem definir novos rumos de investimento e atenção corporativa em relação a alguns setores.

As questões que originaram essa pesquisa foram respondidas: sim, existe uma comunicação entre o setor e seu público, entretanto o ambiente encontrado não evidencia subsídios de um cenário seguro e pleno na troca de informações. Para isso, a proposta é a utilização de um planejamento em comunicação, em um formato que seja exequível e de fácil operacionalização inclusive para os profissionais que não são comunicólogos, publicitários, jornalistas ou relações públicas.

Para aproximar os servidores desse ambiente, foi desenvolvido um plano de comunicação com uma linguagem simples e objetiva, facilitando o entendimento e execução da comunicação - ferramenta estrategicamente indispensável na contemporaneidade organizacional.

O autor apresenta, em apêndice, um modelo de plano de comunicação contendo breve apresentação da PASS e do SIASS, justificativa da criação do plano, um resumo sobre os programas de promoção à saúde do setor, elementos estratégicos para a comunicação do SIASS, formas de entrada de informações, indicação para preparo da equipe multiprofissional, meios de comunicação disponíveis e um *checklist* para guiar e nortear a execução das atividades da comunicação.

Ampliando a importância e dimensão desse trabalho, espera-se então que essa produção auxilie os organismos sociais que se aproximem dele – empresas, institutos, setores organizacionais, e que o modelo possa se multiplicar a favor da melhoria do ambiente de trabalho das organizações, diminuindo as lacunas existentes entre a complexidade do funcionamento das empresas e a vida de qualidade no trabalho.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. **Curso de relações públicas: relações com os diferentes públicos**. 6ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- BEHN, R. **O novo paradigma da gestão pública e a busca de accountability democrática**. Revista do Serviço Público. 49(4), Brasília. Acesso em: 12 Jul 2009.
- BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. Caxias do Sul: Educs, 2007.
- BERGUE, S.T. **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas**. 3.ed. Caxias do Sul: Educs, 2010.
- BILHIM, João. **Comportamento Organizacional**. Lisboa: Universidade Aberta, 1997.
- BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing**. Porto Alegre: Ortiz, 1994.
- BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. Reflexões sobre a Reforma Gerencial Brasileira de 1995. Revista do Serviço Público, 50(4), 1999, p. 5-30.
- CASADO, Tânia. **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Empresas – Uma Abordagem Contingencial**. São Paulo: Editora Makron Books, 1994.
- CLEMEN, Paulo. **Como implantar uma área de comunicação interna: nós, as pessoas, fazemos a diferença: guia prático e reflexões**. Rio de Janeiro: Mauad, 2005.
- CUNHA, Jane Bittencourt; BLANK, Vera Lúcia G.; BOING, Antonio Fernando. **Tendência temporal de afastamento do trabalho em servidores públicos (1995-2005)**. Revista Brasileira de Epidemiologia, 2009, vol.12, n.2, pp. 226-236. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-790X2009000200012. Acesso em 03 ago 2013.
- DAFT, R. L. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora, 1997.
- DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento Humano no Trabalho – Uma Abordagem Organizacional**. São Paulo: Editora Pioneira, 1996.

- DRUCKER, Ferdinand. **A Profissão de Administrador**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 1998.
- FERREIRA, M.C. et al.(Org.). **Qualidade de Vida no Trabalho: Questões Fundamentais e Perspectivas de Análise e Intervenção**. Brasília: Paralelo 15, 2013.
- FERREIRA, Nancy Vieira. **Perfil da aposentadoria por invalidez em servidores públicos municipais do Rio de Janeiro de 1997 a 2008**. 2010. 87p. Dissertação (Mestrado em Saúde Pública) - Fundação Oswaldo Cruz, Escola Nacional de Saúde Pública Sérgio Arouca.
- FISCHER, Tânia. **A Difusão do Conhecimento sobre Organizações e Gestão no Brasil: seis propostas de ensino para o decênio 2000/2010**. In: SANTOS, Reginaldo Souza (Org.). *A Administração Política como Campo do Conhecimento*. Salvador: Mandacaru, 2004. p. 157-175.
- FREITAS, Paulo. **Escuta Ativa nas Relações Interpessoais. 2008**. [online]. Disponível em: <<http://www.psicologianet.com.br/escuta-ativa-nasrelacoes-interpessoais/402/>>. Acesso em: 12 Jul 2009.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GREGÓRIO, Sérgio B. **Comunicação Interpessoal**. 2009. [online]. Disponível em: <http://www.ceismael.com.br/oratoria/oratoria020.htm>.
- HELLER, Robert. **Como se Comunicar Bem**. São Paulo: Editora Publifolha, 2000.
- KOTLER, Philip. **Princípios de Marketing** / Gary Armstrong. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A, 1998.
- KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na Comunicação Integrada**. 3. ed. São Paulo: Summus, 1986.
- LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- LAKATOS, Eva; MARCONI, Marina. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristian. **Qualidade de Vida no Trabalho – QVT**. 2 ed. São Paulo, 2004.

- LOUREIRO, M. R.; Oliviera, C., & Martes, A. C.. Introdução. In M. R. Loureiro, F. Abrúcio, & R. Pacheco, (2010). **Burocracia e política no Brasil: desafios para o Estado democrático no século XXI** (pp. 11-24). Rio de Janeiro: FGV.
- MAIA, Kadma; ARAUJO, Richard Medeiros, SANO, Hironobu, ALLOUFA, Jomária Mata Alloufa. **NOVA GESTÃO PÚBLICA E MOTIVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO: A CARREIRA DE EPPGG COMO ALTERNATIVA PARA AS DISFUNÇÕES BUROCRÁTICAS**. *Gestão Pública: Práticas e Desafios* ISSN 2177-1243, Vol. 3, No 6 (2012). Disponível em <http://www.mpanerevista.kinghost.net/ojs-2.2.4/index.php?journal=gppd&page=article&op=viewFile&path%5B%5D=95&path%5B%5D=119>.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução a administração**. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1992.
- MERTON, R. K. **Estrutura burocrática e personalidade**. *Sociologia: teoria e estrutura*. São Paulo: Mestre Jou, 1970. p. 271-283. cap. 8.
- MINTZBERG, H. **O Processo da Estratégia**. 4º ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- PASS - **Política Nacional de Atenção à Saúde do Servidor**, que deu origem ao Decreto Nº 6.833, de 29 de Abril de 2009, que Institui o SIASS - Sistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor Público Federal - SIASS e o Comitê Gestor de Atenção à Saúde do Servidor. Brasília, DOU 30.4.2009.
- PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. **Do Estado Patrimonial ao Gerencial**. In: WILHEIM, Jorge; PINHEIRO, Paulo Sérgio; SACHS, Ignacy (orgs.). Brasil: **Um Século de Transformações**. S.Paulo: Companhia das Letras, 2001, p. 222-259.
- REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. **Comunicação empresarial / comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas**. São Paulo: Summus, 1986.
- SECHI, L. **Modelos organizacionais e reformas da administração pública**. *Revista de Administração Pública*, v. 43, n. 2, p. 347-369, mar./abr. 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v43n2/v43n2a04.pdf>. Acesso em: 02 mar 2016.

- SPINK, Peter. **Possibilidades técnicas e imperativos políticos em 70 anos de reforma administrativa.** In: PEREIRA, Luiz Carlos Bresser; SPINK, Peter. Reforma do Estado e administração pública gerencial (Orgs.). Rio de Janeiro: Editora FGV, 1998.
- TERCIOTTI, Sandra Helena; **MACARENCO, Isabel. Comunicação Empresarial na Prática.** São Paulo: Editora Saraiva, 2009.
- THAYER, Lee Osborne. **Comunicação: fundamentos e sistemas na organização, na administração, nas relações interpessoais.** São Paulo: Atlas, 1976.
- TOMASI, Carolina, MEDEIROS, João Bosco. **Comunicação Empresarial.** São Paulo: Atlas, 2007.
- TORQUATO, Gaudêncio. **Comunicação Empresarial: Conceitos, Estratégias, Sistemas, Estrutura, Planejamento e Técnicas.** São Paulo: Summus, 1986.
- WEBER, M. (2004). **Economia e sociedade.** Brasília: UNB.

APÊNDICE

APÊNDICE 1 - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Nome do Pesquisador Principal:

Esp. Hesler Piedade Caffé Filho (UNIVASF, FASJ)

<http://lattes.cnpq.br/7527346637492629>, hesler.caffe@UNIVASF.edu.br,

74 988059200 e 87 999949200

Nome do Pesquisador Orientador:

Prof. Dr. José Pereira Mascarenhas Bisneto (UFRB)

<http://lattes.cnpq.br/1151698687549952>, mascarenhas@ufrb.edu.br

Título da Pesquisa: COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E PLANO DE COMUNICAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A UNIDADE SIASS UNIVASF.

1. Natureza da pesquisa: O (a) Sr. (Sra.) está sendo convidado (a) a participar desta pesquisa que tem como finalidade reunir dados sobre informações relativas à construção de uma dissertação de Mestrado Profissional em Gestão de Políticas Públicas da UFRB, e tem como objetivo a criação de um Plano de Comunicação para a Unidade SIASS UNIVASF.

2. Participantes da pesquisa: Servidores públicos efetivos lotados na UNIVASF – Universidade Federal do Vale do São Francisco.

3. Envolvimento na pesquisa: O (a) Sr. (Sra.) tem liberdade de se recusar a participar e ainda se recusar a continuar participando em qualquer fase da pesquisa, sem qualquer prejuízo para o (a) Sr. (Sra.). Sempre que quiser poderá pedir mais informações sobre a pesquisa através do telefone do pesquisador do projeto.

4. Riscos e desconforto: a participação nesta pesquisa não traz complicações legais. Os procedimentos adotados nesta pesquisa obedecem aos Critérios da Ética em Pesquisa com Seres Humanos conforme Resolução no. 196/96 do Conselho Nacional de Saúde. Nenhum dos procedimentos usados oferece riscos à sua dignidade.

5. Confidencialidade: todas as informações coletadas neste estudo são estritamente confidenciais. Somente o pesquisador e o orientador terão conhecimento dos dados.

6. Benefícios: ao participar desta pesquisa o (a) Sr. (Sra.) não terá nenhum benefício direto. Entretanto, esperamos que este estudo evidencie informações importantes sobre o formato de comunicação entendido e executado pela Unidade SIASS UNIVASF, de forma que o conhecimento que será construído a partir desta pesquisa possa aprimorar e subsidiar a construção de um Plano de Comunicação, onde pesquisador se compromete a divulgar os resultados obtidos através da publicação de artigos ou da dissertação de mestrado.

7. Pagamento: O (a) Sr. (Sra.) não terá nenhum tipo de despesa para participar desta pesquisa, bem como nada será pago por sua participação.

Após estes esclarecimentos, solicitamos o seu consentimento de forma livre para participar desta pesquisa.

Obs.: Não avance essa etapa se ainda tiver dúvida a respeito.

Consentimento Livre e Esclarecido

Tendo em vista os itens acima apresentados, eu, de forma livre e esclarecida, manifesto meu consentimento em participar da pesquisa. Declaro que recebi cópia deste termo de consentimento, e autorizo a realização da pesquisa e a divulgação dos dados obtidos neste estudo.

APÊNDICE 2 – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA ELETRÔNICA

 Universidade Federal do Recôncavo da Bahia	PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E SEGURANÇA SOCIAL PPGPPSS	 Centro de Ciências Agrárias, Ambientais e Biológicas
ENTREVISTA DE PESQUISA ELETRÔNICA		
COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E PLANO DE COMUNICAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A UNIDADE SIASS UNIVASF		
Autor: Hesler Piedade Caffé Filho Orientador: José Pereira Mascarenhas Bisneto		

1 – Qual seu nível de conhecimento sobre Política Nacional de Atenção à Saúde do Servidor (PASS)?

<input type="checkbox"/>	Avançado
<input type="checkbox"/>	Intermediário
<input type="checkbox"/>	Básico
<input type="checkbox"/>	Nenhum

2 – Quais meios de comunicação são utilizados para divulgar políticas e ações da Unidade SIASS UNIVASF?

<input type="checkbox"/>	Aplicativo para celular
<input type="checkbox"/>	Blog do Servidor
<input type="checkbox"/>	Cartazes
<input type="checkbox"/>	Conversas informais
<input type="checkbox"/>	E-mail Institucional
<input type="checkbox"/>	Jornal
<input type="checkbox"/>	Mensagem de texto para celular
<input type="checkbox"/>	Mídia digital – Facebook
<input type="checkbox"/>	Mídia digital – WhatsApp
<input type="checkbox"/>	Mural
<input type="checkbox"/>	Panfletos
<input type="checkbox"/>	Relatórios
<input type="checkbox"/>	Reuniões e palestras in loco
<input type="checkbox"/>	Site Institucional da Unidade SIASS UNIVASF
<input type="checkbox"/>	Site Institucional da UNIVASF

3 – Como você avalia as seguintes ferramentas para estabelecer a comunicação das políticas e ações da Unidade SIASS UNIVASF?

MEIO DE COMUNICAÇÃO	ESCALA 01			
	1	2	3	4
Computador				
Impressora				
Tablets				
Notebook / Lap Top				

Aparelho Celular				
Software de Edição de Texto				
Software de Edição de Imagens				
Software de Edição de Vídeos				
Software de Edição de Áudio				
Planejamento das Ações				
Escala: 1 – Sem importância; 2 – Pouco Importante; 3 – Importante; 4 – Muito Importante.				

4 – Como você avalia a utilização das seguintes ferramentas para estabelecer a comunicação das políticas e ações da Unidade SIASS UNIVASF?		
MEIO DE COMUNICAÇÃO	ESCALA 01	
	1	2
Computador		
Impressora		
Tablets		
Notebook / Lap Top		
Aparelho Celular		
Software de Edição de Texto		
Software de Edição de Imagens		
Software de Edição de Vídeos		
Software de Edição de Áudio		
Planejamento das Ações		
Escala: A – É utilizado; B – Não é utilizado.		

5 – Como a UNIVASF prepara a equipe para realizar as ações de comunicação do setor?

6 – Quais são as principais dificuldades em fazer comunicação dos serviços ofertados pela Unidade SIASS UNIVASF?

7 – Como você considera a comunicação que você faz da Unidade SIASS UNIVASF?
Muito boa
Boa
Regular
Ruim
Muito ruim
Não se aplica

8 – Como você considera a comunicação de toda Unidade SIASS UNIVASF?
--

	Muito boa
	Boa
	Regular
	Ruim
	Não se aplica

APÊNDICE 3 – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA ELETRÔNICA

 Universidade Federal do Recôncavo da Bahia	PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E SEGURANÇA SOCIAL PPGPPSS	 Centro de Ciências Agrárias, Ambientais e Biológicas
QUESTIONÁRIO DE PESQUISA ELETRÔNICA		
COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E PLANO DE COMUNICAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A UNIDADE SIASS UNIVASF		
Autor: Hesler Piedade Caffé Filho Orientador: José Pereira Mascarenhas Bisneto		

1 – Qual seu nível de conhecimento sobre Política Nacional de Atenção à Saúde do Servidor (PASS)?

<input type="checkbox"/>	Avançado
<input type="checkbox"/>	Intermediário
<input type="checkbox"/>	Básico
<input type="checkbox"/>	Nenhum

2 - Você conhece a Unidade do SIASS UNIVASF?

<input type="checkbox"/>	SIM
<input type="checkbox"/>	NÃO

3 – Quais dos serviços abaixo você já foi beneficiado?

Pode marcar mais de uma opção

<input type="checkbox"/>	Acolhimento na investidura no cargo público
<input type="checkbox"/>	Acolhimento por equipe de enfermagem
<input type="checkbox"/>	Acolhimento por serviço de fonoaudiologia
<input type="checkbox"/>	Acolhimento por serviço de nutricionismo
<input type="checkbox"/>	Acolhimento por serviço de psicologia
<input type="checkbox"/>	Acompanhamento de Saúde Mental
<input type="checkbox"/>	Alimentando sua saúde
<input type="checkbox"/>	Análise geral de equipe de segurança do trabalho
<input type="checkbox"/>	Análise laboral para insalubridade
<input type="checkbox"/>	Análise laboral para periculosidade
<input type="checkbox"/>	Campanha de Imunização (Vacinas)
<input type="checkbox"/>	Entrega de exames admissionais
<input type="checkbox"/>	Informativos em Saúde
<input type="checkbox"/>	Integralmente Bem
<input type="checkbox"/>	Licença maternidade
<input type="checkbox"/>	Licença para tratamento da própria saúde
<input type="checkbox"/>	Licença para tratamento de saúde em pessoa da família
<input type="checkbox"/>	Licença paternidade
<input type="checkbox"/>	Licença por motivo de acidente em serviço
<input type="checkbox"/>	Programa Bem Viver

	Projeto Coração Saudável
	Projeto Escuta ação
	Saúde Vocal
	** NENHUM **

4 – Com qual frequência você usa o e-mail institucional (@UNIVASF.edu.br)?	
	Sempre (Todos os dias)
	Ocasionalmente (Algumas vezes por semana)
	Raramente (Cerca de uma vez por mês)
	Nunca

5 – Com qual frequência você acessa o site institucional da UNIVASF (www.UNIVASF.edu.br)?	
	Sempre (Todos os dias)
	Ocasionalmente (Algumas vezes por semana)
	Raramente (Cerca de uma vez por mês)
	Nunca

6 – Com qual frequência você acessa o site institucional do SIASS (http://www.sgp.UNIVASF.edu.br/site/index.php/SIASS-2) ?	
	Sempre (Todos os dias)
	Ocasionalmente (Algumas vezes por semana)
	Raramente (Cerca de uma vez por mês)
	Nunca

7 – Com qual frequência você acessa o Blog do Servidor (http://blogdoservidor.UNIVASF.edu.br) ?	
	Sempre (Todos os dias)
	Ocasionalmente (Algumas vezes por semana)
	Raramente (Cerca de uma vez por mês)
	Nunca

8 – Com qual frequência você acessa o conteúdo da TV Caatinga?	
	Sempre (Todos os dias)
	Ocasionalmente (Algumas vezes por semana)
	Raramente (Cerca de uma vez por mês)
	Nunca

9 – Como você avalia a comunicação realizada pela Unidade SIASS UNIVASF?	
	Muito boa
	Boa
	Regular
	Ruim
	Muito ruim

10 – Dentre as opções abaixo, com que frequência você gostaria de receber informações sobre a Unidade SIASS UNIVASF?	
	Diariamente

	Semanalmente
	Quinzenalmente
	Mensalmente

11 – Como você avalia os meios de comunicação para divulgar políticas e ações da Unidade SIASS UNIVASF? (Resposta por ordem alfabética)				
MEIO DE COMUNICAÇÃO	ESCALA			
	1	2	3	4
Aplicativo para celular				
Blog do Servidor				
Cartazes				
Conversas informais				
E-mail Institucional				
Mensagem de texto para celular				
Mídia digital - Facebook				
Mídia digital – WhatsApp				
Mural				
Panfletos				
Relatórios				
Reuniões e palestras in loco				
Site da Unidade SIASS UNIVASF				
Site da UNIVASF				
TV Caatinga				
Escala: 1 – Sem importância; 2 – Pouco importante; 3 – Importante; 4 – Muito importante.				

12 – Como você avalia a utilização dos meios de comunicação por conta da Unidade SIASS UNIVASF para divulgar seus projetos? (Resposta por ordem alfabética)			
MEIO DE COMUNICAÇÃO	ESCALA		
	1	2	3
Aplicativo para celular			
Blog do Servidor			
Cartazes			
Conversas informais			
E-mail Institucional			
Mensagem de texto para celular			
Mídia digital – Facebook			
Mídia digital – WhatsApp			
Mural			
Panfletos			
Relatórios			
Reuniões e palestras in loco			
Site da Unidade SIASS UNIVASF			
Site da UNIVASF			
TV Caatinga			
Escala: 1 – É utilizado; 02 – Não é utilizado; 03 – Não sei.			

13 – Você envia sugestões, críticas e elogios para a Unidade SIASS sobre a

conduta corporativa do setor através de e-mail, telefone, ouvidoria ou em visita ao setor?	
<input type="checkbox"/>	Sim
<input type="checkbox"/>	Não

14 – PERFIL DO RESPONDENTE	
14.1 CARGO	
14.2 LOTAÇÃO	

APÊNDICE 4 – SUGESTÃO DO PLANO DE COMUNICAÇÃO

PLANO DE COMUNICAÇÃO



SIASS
UNIDADE UNIVASF

Sistema
Integrado
de Apoio
à Saúde
do Servidor

I APRESENTAÇÃO

O cenário observado a partir da criação da PASS (Política de Assistência à Saúde do Servidor e nos SIASS (Subsistema de Integrado de Atenção à Saúde do Servidor) abriu uma lacuna para a exploração das funções da comunicação organizacional em prol da qualidade de vida dos servidores.

As diretrizes existentes nos eixos de trabalho do SIASS bem como a necessidade de melhoria contínua do nível de serviço do estado motivaram o serviço público a atualizar o seu formato de trabalho - que passou a utilizar recursos estratégicos e táticos antes só vistos na iniciativa privada.

Sendo a Comunicação a grande aliada no desenvolvimento estratégico das organizações, essa por si atua de forma sistêmica no esclarecimento dos propósitos e objetivos dos programas e projetos corporativos contribuindo para o maior comprometimento em todos os níveis funcionais.

Desse modo, foi elaborado o Plano de Comunicação, que alinha-se à PASS e SIASS, como ferramenta de gestão e melhoria contínua da comunicação interna e externa deste setor.

PASS e SIASS

A Política de Atenção à Saúde e Segurança do Trabalho do Servidor Público Federal (PASS) adveio do compromisso do governo federal em construir parâmetros e diretrizes que norteassem os gestores de recursos humanos e profissionais de saúde nas questões relacionadas à saúde do servidor. Possui como eixos de atuação a assistência (saúde suplementar), perícia em saúde, promoção e vigilância aos ambientes e processos de trabalho.

A PASS apresenta um modelo de atuação subsidiado por uma base legal e um sistema de informação em saúde do servidor (SIAPE-SAÚDE), propiciando equidade e uniformização dos procedimentos. A concretização dessas normatizações desencadeou a criação do Subsistema de Integrado de Atenção à Saúde do Servidor (SIASS), no âmbito do Ministério do Planejamento,

devendo ser entendido como uma unidade estruturante que possibilita a elaboração de normas, a padronização de procedimentos, a racionalização de recursos, projetos de formação profissional continuada e canais de comunicação.

Essas normatizações têm a finalidade de uniformizar as ações nas várias unidades espalhadas pelo país, onde cada uma é responsável por desenvolver perícia, promoção à saúde, vigilância dos ambientes, registro dos acidentes de trabalho, nexos das doenças profissionais, readaptação funcional aos servidores da sua área de abrangência, conforme estabelecido pelo Acordo de Cooperação Técnica, firmado com as instituições federais partícipes, com o objetivo de produzir impactos positivos na saúde dos servidores públicos federais.

A UNIDADE SIASS UNIVASF

A Unidade do SIASS UNIVASF foi instituída em 06.10.2010, com a publicação no Diário Oficial da União do Acordo de Cooperação Técnica nº 12/2010, sediada pela Universidade Federal do Vale do São Francisco - UNIVASF a partir do interesse da Administração Superior, profissionais de saúde e recursos humanos. Desta forma, a equipe de saúde que já tinha sua atuação pautada em prol da Qualidade de Vida no Trabalho incorporou as novas normatizações ao seu contexto de trabalho, culminando hoje na única Unidade de referência do interior do Estado de Pernambuco. Essa unidade, além de trabalhar com público alvo os servidores da UNIVASF, possui convênios com outros órgãos da iniciativa privada dentre os quais se destaca a Polícia Rodoviária Federal, a Advocacia Geral da União, o Instituto Nacional de Seguridade Social, dentre outros.

II JUSTIFICATIVA DO PLANO DE COMUNICAÇÃO PARA A PROMOÇÃO À SAÚDE

Promoção à Saúde do Servidor é o conjunto de ações dirigidas à saúde do servidor, por meio da ampliação do conhecimento da relação saúde-doença e trabalho, objetivando o desenvolvimento de práticas de gestão, de atitudes e de comportamentos que contribuam para a proteção da saúde no âmbito individual e coletivo.

Os principais projetos que são executados no eixo da promoção à saúde são:

PROGRAMA	OBJETIVO	PÚBLICO ALVO
Programa Bem Viver	Desenvolver ações educativas em saúde, contemplando a dimensão biopsicossocial, visando à melhoria da qualidade de vida dos servidores.	Servidores da UNIVASF e servidores dos órgãos partícipes
Coração Saudável	Despertar nos participantes sobre a importância da prevenção e/ou controle dos fatores de riscos que propiciam o aparecimento de doenças cardiovasculares, como diabetes, hipertensão arterial sistêmica (HAS), dislipidemia e obesidade.	Servidores e terceirizados da UNIVASF
Imunização	contribuir para a saúde, reduzindo a probabilidade de ocorrência de doenças imunopreveníveis nos servidores, através da imunização.	Servidores e terceirizados da UNIVASF
Informativos em Saúde	oferecer informações essenciais à saúde do servidor, abrangendo saúde mental, nutrição, saúde auditiva, vigilância ambiental, perícia em saúde, e diversos fatores primordiais a práticas de vida saudável.	Servidores da UNIVASF.
Alimentando sua saúde	Conscientizar os servidores sobre a importância de uma alimentação saudável na prevenção e/ou	Servidores e terceirizados da UNIVASF

	recuperação da saúde, com repercussões positivas na sua qualidade de vida.	
Acolhimento aos servidores	Realizar uma postura humanizada e acolhedora aos servidores, de forma que as expectativas sejam ouvidas e o servidor possa participar de um momento de troca, em que questões profissionais e pessoais sejam contempladas inicialmente, aquém das exigências médicas.	Servidores da UNIVASF
Escuta ação	Conhecer o servidor, suas expectativas e seu perfil profissional, além de compilar informações a cerca da saúde mental do servidor, auxiliando o servidor no seu momento de adaptação, a fim de tornar o processo de trabalho produtivo e afável.	Servidores da UNIVASF
Acolhimento Estendido	Realizar acompanhamento dos novos servidores pelo profissional psicólogo, em seu ambiente de lotação, observando as dificuldades que possam acarretar mal estar ao seu serviço, iniciando, a partir daí, promover ação de intervenção favorável a qualidade de vida no trabalho.	Servidores egressos na UNIVASF, até três meses após a sua posse.
Acompanhamento de Saúde Mental	Acompanhar os servidores, com demanda na área de saúde mental, acolhendo-os e orientando quanto aos cuidados com a saúde e, realizando os devidos encaminhamentos, além de subsidiar a equipe de perícia através de parecer técnico.	Servidores egressos na UNIVASF, até três meses após a sua posse.
Saúde Vocal	Despertar os servidores para os cuidados com a sua voz durante o exercício profissional.	Servidores da Univasf.
Integralmente Bem	Ofertar conhecimentos sobre as práticas integrativas e complementares em saúde, visando à qualidade de vida no trabalho.	Servidores da Univasf.

A fase de criação da política e a fase de ocupação e início das operações já nas novas instalações (a partir de janeiro de 2015) já foram contempladas. Esse plano visa focar as atenções para a comunicação das ações de promoção à saúde, que não possuem uma caracterização de comunicação bem definida na sua política inicial. Os demais eixos possuem comunicação bem formal –

principalmente por se tratar de um nível de serviço que demanda uma obrigatoriedade processual dos interessados – são os casos da perícia médica, vigilância, análise dos ambientes de trabalho e/ou acolhimento. Portanto, são alvo desse plano, os espaços administrativos e acadêmicos de trabalho dos servidores públicos lotados na UNIVASF com sua característica multicampi. O objeto, então, são os programas de promoção à saúde. Esses, por sua vez, dependem de interesse e percepção de utilidade por conta dos servidores e não de uma obrigação de participação ou execução.

III ELEMENTOS ESTRATÉGICOS PARA A COMUNICAÇÃO DA UNIDADE SIASS UNIVASF

Dentro do ambiente administrativo e técnico da UNIVASF, existem diversos caminhos para se alcançar a opinião e condição de saúde com dimensões individuais e coletivas dos servidores. A primeira evidencia de informações que se deve considerar é a PASS, que indica caminhos para coordenar e integrar ações e programas nas áreas de assistência à saúde, perícia oficial, promoção, prevenção e acompanhamento da saúde dos servidores da administração federal direta, autárquica e fundacional. Considerando o ambiente UNIVASF, podemos perceber alguns elementos internos que motivam ações de promoção à saúde. Seguem:

ELEMENTOS	DETALHAMENTO
Promoção e acompanhamento de saúde	Ações com o objetivo de intervir no processo de adoecimento do servidor, tanto no aspecto individual quanto nas relações coletivas no ambiente de trabalho, sejam elas de cunho organizacional, relacionados à longevidade, prevenção de doenças e alertas de questões de saúde pública.

Integração entre os demais eixos do próprio SIASS	Acompanhar as entradas e saídas dos demais subsetores para ter conhecimento dos servidores que se submeteram a perícia médica, análise de ambiente de trabalho, ausência por motivos de saúde, afastamento para acompanhar saúde de dependente, dentre outras movimentações internas. Essa análise pode indicar possíveis campos de atuação em promoção à saúde.
Índice de Absenteísmo	Os períodos de ausência do trabalho podem indicar alguma necessidade acompanhamento de saúde do servidor. Conhecer as causas de absenteísmo no âmbito na UNIVASF pode indicar algum tipo de patologia com origem ou não no ambiente de trabalho. Essas informações podem ser resgatadas através de sistemas de informação gerencial, registros em departamento de pessoal, Pro Reitorias, secretarias, diretorias e coordenações.
Atrasos constantes ou ausência do servidor do seu local de trabalho	O servidor frequenta seu ambiente de trabalho, independente de produtividade, mas de algum modo não consegue cumprir com os horários estabelecidos. Nesses casos, é necessário intervir verificando junto ao chefe imediato os motivos pelos quais o servidor não cumpre jornada de trabalho conforme contrato.
Falta de Produtividade	O servidor frequenta seu ambiente de trabalho, mas não consegue produzir minimamente o esperado para seu cargo ou função. Casos como esse podem ser resultados de alguma dificuldade física, social ou mental, ou ainda por falta de adaptabilidade funcional. É possível o aparecimento de patologias psicológicas devido à sensação de improdutividade.
Reuniões Setoriais	Escutar os servidores quanto às angústias e preocupações podem indicar necessidade de intervenção de programas de acompanhamento psicossocial. Os programas de promoção à saúde podem se antecipar a fatos como esse e criar projetos e ações de integração, autoconhecimento, ações de qualidade de vida no trabalho, dentre outros.
Clima Organizacional	Lacunas encontradas entre os objetivos pessoais e organizacionais podem levar o servidor a uma situação de stress, desequilíbrio, descontrole, alteração de humor, o que pode desencadear em doenças graves e impedimento de execução da prática laboral.
Canal de	Abrir um diálogo constante com a comunidade de

Comunicação	servidores no sentido de perceber as necessidades de saúde, mesmo que os servidores não percebam. O adoecimento, as queixas pessoais e funcionais, as preocupações diárias, as condições climáticas, políticas, econômicas, todos os fatores que de alguma maneira podem desestabilizar o servidor e por consequência o seu afastamento das atividades organizacionais.
Uso do Logotipo da Unidade SIASS UNIVASF	Verificar junto à Secretaria de Comunicação Social http://www.secom.gov.br/ as regras e indicações de como utilizar e aplicar de forma adequada os símbolos oficiais e as marcas de governo em eventos, palestras, acontecimentos, programas e projetos. Sugere-se ainda a viabilidade de criação e posteriormente o fortalecimento de uma marca (desenho ou símbolo). Isso pode facilitar a associação e referência da Unidade SIASS UNIVASF em selos, papel timbrado, documentos, brindes, ou seja, em identificação visual de uma maneira geral.

DIAGNÓSTICO E ENTRADA DE INFORMAÇÕES

O diagnóstico interno de situações se faz através de mecanismos que permitam a entrada de informações. Pode ser feito através de questionários, entrevistas, reuniões estruturadas, análise documental, diálogo gerencial, dentre outros. O importante é manter os canais de entrada de informações sempre ativos e estimular o uso deles com frequência. Esses elementos irão nortear os técnicos da Unidade SIASS UNIVASF na tomada de decisão e oferecer um nível de serviço mais aproximado da necessidade. Sugere-se como mecanismos de entrada de informações:

- Correspondências Oficiais: Verificar e dar encaminhamento imediatamente ao setor/pessoa responsável dentro da própria Unidade SIASS UNIVASF. Memorandos, circulares, ofícios e processos não devem permanecer dentro do protocolo interno. Esse é o mais importante e oficial mecanismo de entrada de informações para um órgão corporativo.

- E-Mail Institucional: Verificar no mínimo 2 (duas) vezes por turno, no início e perto do final de cada bloco de expediente, sendo 4(quatro) vezes ao dia o mínimo. O ideal é permanecer com o e-mail conectado e aberto verificando sempre as informações.
- Avaliação formal das ações: Ao final de cada atendimento e cada ação promovida, executar uma pesquisa de opinião e avaliação do evento ou acontecimento. Muitas vezes recebemos essas informações de maneira informal através de elogios ou reclamações – essas podem contribuir estrategicamente na formatação logística de um acontecimento. Entretanto esse método, apesar de manter o setor informado, não representa uma evidencia objetiva considerando o modelo burocrático adotado na administração pública. Sugere-se conter questões abertas e/ou fechadas avaliando impacto, tempo de duração, intensidade, local, frequência e espaços para oferecer realimentação da informação.
- Redes Sociais: Apesar de não representarem oficialmente uma evidência formal, com o advento do barateamento e facilidade de acesso à internet, as pessoas cada vez mais preferem fazer uso de novas tecnologias para emitir suas opiniões. Essas redes se apresentam como um catalisador e facilitador de comunicação entre os diversos sistemas. Funcionam como veículos de opinião e expressão de uma determinada população. As opiniões emitidas nas redes sociais pode servir de elementos importantes para o planejamento de ações de saúde.
- Ouvidoria UNIVASF: Constitui um órgão que pode receber informações do publico interno ou externo da UNIVASF. Apesar a característica interna da Ouvidoria, que é dar encaminhamento as informações, é importante verificar eventualmente se a Unidade SIASS UNIVASF recebeu, por meio da própria ouvidoria, alguma informação sobre conceito, conduta etc.
- ASCOM UNIVASF: Sob o aspecto da comunicação, a ASCOM é um órgão da Universidade que possui canais de comunicação com a comunidade. Com semelhança pontual em relação à Ouvidoria, a ASCOM também pode alimentar informações recebidas por servidores da UNIVASF. Deve compor o ‘pacote’ de possibilidades de entrada de informações da Unidade SIASS UNIVASF.

- Reuniões Internas: Os executores dos Programas de Promoção à Saúde podem considerar as atas, resultados e pontos falados e evidenciados em reuniões internas do próprio SIASS ou em reuniões provocadas por outros setores de diversos níveis hierárquicos do universo de servidores e seus órgãos institucionais (colegiados, staff, secretarias/superintendência, diretorias, conselho universitário, etc).

PREPARAÇÃO DA EQUIPE MULTIDISCIPLINAR

Existem algumas competências, atitudes e habilidades que são necessárias para quem vai gerenciar um projeto, programa ou ação corporativa, independente da formação acadêmica ou cargo/função de um servidor público federal. Fatores como liderança, equilíbrio, capacidade de aprendizagem, capacidade de análise, de trabalhar em equipe, visão holística e estratégica e de criatividade são exemplos dessas características. Dentre tantos, se destaca a capacidade de comunicação. O serviço público federal, através das pessoas, precisa vencer os desafios da nova era do conhecimento onde a comunicação é a chave do processo. Transformações políticas, econômicas, sociais e culturais transformaram as pessoas em seres mais ativos e exigentes – sejam eles no mercado corporativo da iniciativa privada ou na coisa pública.

Como vivemos em uma era onde ocorrem mudanças sensíveis praticamente todos os dias, é necessário que a equipe seja orientada ao poder da comunicação. Isso não é diferente na administração pública. As pessoas que estão à disposição do serviço público também possui uma parte significativa de pessoas atentas a tendências, práticas, opiniões e assim como o tal, um órgão deve estar preparado estrategicamente para interagir com essa realidade contemporânea.

Em relação à preparação da equipe, são poucas etapas, mas que precisam de intensidade e comprometimento.

- Estudar o PASS – É preciso conhecer a fundo as questões e permissões que a política sugere. Antes de qualquer ação, é fundamental verificar se há condição ideológica da aplicação de recursos em um programa ou projeto.
- Conversar com outras unidades SIASS – fazer permuta de informações pode ser vantajoso na melhoria de eficiência e eficácia. Aprender com os acertos e se antecipar em relação à possibilidade de riscos ou perigo indica inteligência corporativa para um setor ou uma organização quando se dialoga com uma unidade mais avançada em relação a projetos ou tempo de atuação. O setor deve permitir também que outras unidades menos avançadas se aproximem e fazer com que a malha de unidades SIASS se aproximem de uma padronização e unificação de serviços.
- Ter conhecimentos de Comunicação Organizacional – Os conhecimentos básicos da comunicação organizacional auxiliam bastante na estruturação de uma emissão de mensagem mais efetiva – assim como permitir o feedback. Entender os elementos básicos (emissor, mensagem, receptor, canais, meios, veículos) faz toda diferença. Avançar e conhecer estratégias de comunicação melhora o cotidiano setorial no sentido de ofertar um nível de serviço mais elevado.
- Cursos de edição de imagens, vídeos e áudio – A maioria dos projetos que dependem de envolvimento por parte do ‘beneficiário’ são divulgados digitalmente em forma de cartaz ou claquetes. Como exemplo, temos o coração saudável, integralmente bem, saúde vocal e campanha de imunização. A estética do material que divulga esses projetos deve ser observada sob o aspecto da necessidade de encaminhar uma mensagem específica que chame atenção para a participação no programa ou projeto. Existem inúmeras opções no mercado de softwares que auxiliam a criação e edição de imagens, vídeos ou áudio. Essa característica multimídia pode facilitar a criação de um material que encante e envolva melhor o público alvo.
- Aquisição de equipamentos – Para se conseguir fazer uma comunicação eficiente, uma série de equipamentos básicos precisam ser adquiridos e estarem à disposição da equipe. São: **computadores e notebook’s**

com configuração suficiente para executar programas específicos; **impressora colorida** com capacidade para impressão de formatos diversos; **aparelho celular** e/ou **tablets** para acelerar e aprimorar a troca de informações; **máquina fotográfica** para registrar acontecimentos, fazer fotos publicitárias e eventualmente vídeos; **Projetores multimídias** caso seja necessário publicar slide show, vídeos ou fotos em ações do setor.

- Conhecer o perfil detalhado do público alvo – Ter em mente todas as características necessárias do público alvo para que a execução dos programas e projetos atinja a melhor eficiência possível. Questões como faixa etária, lotação, horário de trabalho, dentre outros, podem facilitar a logística do acontecimento bem como oferecer uma condição de participação para o público alvo.

IV ELEMENTOS TÁTICOS E OPERACIONAIS PARA A MENSAGEM DA COMUNICAÇÃO

Em um processo de comunicação, o grande desafio é moldar bem o conjunto de dados ou informações que se deseja repassar. Muitas vezes esse bloco de informações é mal construído e o receptor não entende ou não recebe adequadamente as informações. A mensagem é o objeto principal da comunicação. É a partir dela que surgem os outros elementos básicos (emissor e receptor). Diante do cenário específico desse plano de comunicação, indicam-se algumas posturas. A primeira dela é a escolha correta dos meios disponíveis para as comunicações. Cada projeto, de acordo com a especificidade, pode escolher o mix de meios de comunicação que deverá usar. Segue:

MEIO DE COMUNICAÇÃO	DESCRIÇÃO/RECOMENDAÇÃO
Aplicativo para celular	O uso de smartphones vem crescendo diariamente e com isso aumentou a criação de softwares que possam ser

	<p>executados via sistemas operacionais de telefones celulares e tablets. É uma preferência do mundo moderno. Diante disso, sugere-se que a Unidade SIASS UNIVASF desenvolva um aplicativo próprio através de parcerias e convênios com colegiados ou setores de tecnologia e informação. Isso facilita a troca de informações uma vez que é possível através dessa tecnologia tanto a entrada quanto a saída de informações.</p>
Blog do Servidor	<p>De responsabilidade da Assessoria de Comunicação da UNIVASF, é alimentado sempre que demandado pela Assessoria de Comunicação da UNIVASF. Funciona bem quando se deseja impactar muitas pessoas a médio e longo prazo. É um instrumento em processo de adaptação.</p>
Cartazes	<p>Facilita a visualização para os servidores que estão lotados em áreas onde o acesso à internet seja instável a ponto de não utilizar o e-mail corporativo. A depender do formato (digital ou impresso), independe do uso de internet. Funciona bem quando os servidores de determinados setores precisam ser alertados em relação a algum projeto ou programa. Um cartaz bem elaborado pode ajudar bastante no encanto e envolvimento por permitir imagens, gráficos, fontes especiais, o que deixa a comunicação mais atraente e menos formal.</p>
Conversas informais	<p>Esse mecanismo não garante a integridade da informação, mas quando bem trabalhado, pode alcançar uma abrangência muito boa. Geralmente as pessoas se tornam colaboradores uma vez que é no o ciclo de convivência que as informações são passadas pessoalmente. Esse meio de comunicação pode facilmente causar distorção ou ruptura da mensagem - considerando que o receptor da mensagem vira emissor no ciclo seguinte podendo causar o efeito “telefone sem fio”.</p>
E-mail Institucional	<p>É o meio mais utilizado pelos servidores da UNIVASF. Entretanto, pelo alto fluxo de informações que circulam por ele e por não existir uma política de utilização das grandes listas, acontece com frequência de algumas mensagens não serem visualizados como deveriam. Deve conter um atrativo já no assunto. Se o assunto não</p>

	<p>chamar atenção, possivelmente ficará como tantos outros com o status “mensagem não lida”. Além disso, no corpo do e-mail, o primeiro parágrafo deve ter conteúdo que envolva o público alvo. Pode conter textos, vídeos, imagens, áudios, fotos, dentre outros formatos. A redação deve respeitar o formato oficial e formal da comunicação sendo direto e claro quanto ao objetivo. É importante cumprimentar o servidor, escrever corretamente utilizando regras da língua portuguesa, separar as informações em tópicos, copiar todos os interessados, evitar gírias e revisar sempre antes de enviar. É interessante indicar a existência de sites, blogs, redes sociais e telefones para contatos.</p>
<p>Mensagem de texto para celular</p>	<p>Esse mecanismo, apesar de fácil operação, demanda muito tempo. Em alguns sistemas operacionais ou operadoras de telefonia, as mensagens só podem ser mandadas uma de cada vez, não podendo enviar para uma lista de contatos. Não se aplica em situações onde o público alvo se configura como um número grande de servidores. Em casos específicos onde poucas pessoas precisam ser comunicadas, funciona muito bem.</p>
<p>Mídia digital - Facebook</p>	<p>Esse meio de comunicação geralmente é dependente de outro meio. Os formatos mais aceitos são as imagens. Na atualidade, com o advento da pluralização e barateamento dos custos com internet, todas as pessoas permanecem conectadas. O facebook, por possuir uma plataforma capaz de ser acessada por tablets e celulares (além dos computadores convencionais), faz com que seus usuários visualizem rapidamente todas as postagens. Logo, a mensagem via facebook deve ser rápida e direta. Também serve como mecanismo de entrada de informações. Para usuários mais avançados, é possível programar envios, criar páginas corporativas, acompanhar impacto, além das postagens patrocinadas e impulsionadas pelo algoritmo matemático do programa: ele busca seu público de acordo com informações alimentadas no próprio site. É importante criar um engajamento através de postagens com conteúdos que não seja somente se programas e projetos mas sim de informações relevantes relacionadas ao setor ou atuação. O ideal recomendado são postagens entre 100 e 200 caracteres e figuras com 20% de texto e o resto de</p>

	imagem.
Mídia digital – Whatsapp	Esse é um tipo de mídia social contemporânea e é a preferência de boa parte dos usuários de smartphones e tablets. Para ter acesso, é necessário ter o contato do número telefônico de quem se deseja comunicar, ou seja, salve o número de todos na lista de contatos do aparelho. Para atrair, ofereça algum tipo de atendimento pelo software e acompanhe o servidor que foi beneficiado por algum projeto ou programa de promoção à saúde – funciona como um pós venda. Mantenha contato sempre e não faça com que seja mais um meio de comunicação eficiente, mas esquecido. É possível a criação de grupos de conversa e listas de transmissão. É um ótimo meio para enviar e receber informações em tempo real. Em algumas ocasiões, permite a “conversa informal” com um pouco mais de segurança considerando eu os conteúdos tendem a ser compartilhado na íntegra da primeira emissão. A linguagem deve ser rápida e a utilização de imagens é bem vinda.
Mural	É um meio de comunicação tradicional nos ambientes públicos. É comum fixar em murais um comunicado ou cópia dos comunicados recebidos por outros meios. Recomenda-se que ao enviar e-mails corporativos, solicite aos chefes de seções, departamentos e setores que fixem uma cópia no mural desse ou daquele ambiente. O mesmo acontece com cartazes. Se preferir, pode fazer as impressões no emissor e encaminhar para os receptores. A comunicação nesse tipo de meio respeita a linguagem e formato original das mídias.
Panfletos	Assim como os cartazes, os panfletos facilitam que a informação chegue para aqueles que não possuem a disponibilidade e proximidade com as redes sociais. Pode ser enviados via postal ou podem ser entregues pessoalmente – o que necessita de dedicação da equipe para deslocar fisicamente e realizar essa tarefa ou terceirização desse serviço. Quando pessoas entregam panfletos, é uma oportunidade de passar informações e tirar pequenas dúvidas. É preciso ter cuidado com o dimensionamento para não causar um transtorno ambiental imprimindo material além do necessário. A estética do material pode ser feita mesclando textos e

	imagens com as informações sobre o assunto tratado.
Relatórios	Os relatórios gerenciais servem para repassar um lote de informações tratadas e pensadas estrategicamente para uma tomada de decisão. Servem também para arquivamento de um processo ou de uma reunião setorial. Esse tipo de documento possui um caráter mais formal e rígido, uma vez que retrata e representa uma série de decisões sistemáticas que foram tomadas em prol da solução de algum problema. Um relatório pode representar intenções de futuro, missão, visão, elementos de um planejamento ou simplesmente uma juntada de informações e opiniões sobre uma solução empresarial.
Reuniões e palestras in loco	Quando o mecanismo de troca de informações ocorre in loco, ou seja, no local onde o projeto vai ser executado, há uma tendência natural de aproximação das pessoas envolvidas. As palestras e reuniões, sejam elas preparatórias ou conclusivas, são meios que permitem a discussão e adaptabilidade do ambiente ao serviço e vice e versa. O propósito é explicar metas, discutir questões, dar transparência ao processo como um todo e não somente ao caráter propagandista da ação de promoção à saúde. A frequência dessas palestras e reuniões depende da necessidade da UNIVASF. Em unidades mais distantes ou consideradas organizacionalmente isoladas, cabe a presença de pessoas do setor para transmitir um sentimento de inclusão.
Site da Unidade SIASS UNIVASF	Na estrutura do site, deve conter todos os documentos oficiais que regem a política do setor bem como seus objetivos, histórico, missão, visão e elementos estratégicos que dispor. Devem estar também banco de imagens, descritivo detalhado dos projetos, organograma do setor, calendário de atividades, informações de como entrar em contato com a equipe. Podem estar ainda ata de reuniões, mural virtual de recados e referencia e link para as redes sociais do setor.
Site da UNIVASF	No mecanismo de busca, deve conter informações básicas sobre o setor, equipe, documentos, formulários, principais acontecimentos e diversos contatos para que o público consiga ter acesso e estabelecer uma troca de informações. Caso haja necessidade, dar publicidade através da assessoria de comunicação que se encarrega

	de administrar as notícias do site e as publicações do Blog do Servidor.
TV Caatinga	Esse meio de comunicação funciona com um formato parecido de uma TV convencional. Suas veiculações funcionam via WEB e as divulgações dos vídeos ocorrem dentro e fora da UNIVASF. É uma ferramenta fantástica que reúne um formato de áudio e vídeo, entrevistas, jornalismo, além de programas temáticos de interesse do público nordestino. Para uma comunicação integrada, cabe uma cobertura midiática feita pela TV Caatinga antes, durante e depois do acontecimento. Vídeos e imagens das pessoas participando dos projetos aproximam os servidores do setor e estimula a participação em edições posteriores.

Outro fator importante no momento de pensar a mensagem que vai seguir para os servidores é a escrita e o formato dessa mensagem. São tão importantes quanto o meio escolhido para propagação. Uma boa oportunidade é escrever o texto de modo que ele responda as seguintes perguntas: O que vai acontecer? Porque esse projeto é importante? Quando vai acontecer? Quem pode participar? Quanto custa para participar? Onde vai acontecer? Como o servidor deve se preparar? Em caso de dúvida, quem eu procuro? Essas perguntas facilitam o entendimento da mensagem. Outro fator importante é respeitar a linguagem de comunicação ideal para o público alvo para evitar ruptura, ruído ou falta de interesse na mensagem.

V CHECKLIST: PREPARANDO A UNIDADE SIASS UNIVASF PARA A COMUNICAÇÃO

A ferramenta *checklist* serve para elencar diversas providências, etapas e passos que devem ser observados e realizados antes do início do processo de comunicação dos programas de promoção à saúde. A ferramenta, que nesse contexto pode ser considerada uma importação do Marketing, visa diminuir ou

eliminar riscos ou perigos decorrentes do esquecimento ou da não execução de algumas atividades inerentes à troca de informações. Salvaguardando as especificidades dos diversos processos organizacionais, segue abaixo um modelo de checagem.

Considerando que o presente plano de comunicação visa decorrer sobre as etapas existentes e necessárias para fazer uma comunicação efetiva e eficaz, essa ferramenta (*checklist*) pode ser materializada em uma folha ou ficha de controle, que contém as etapas e atividades a serem realizadas ou analisadas, de modo a conduzir uma observação sistemática e completa de um processo. A verificação utilizando esse modelo é uma atividade de controle e direção que precisa acompanhar e respeitar o ritmo das atividades. Em qualquer momento, o instrumento pode ser ajustado e adaptado desde que estudos prévios embasem a decisão.

O instrumento desenvolvido para esse plano de comunicação segue uma série de recomendações técnicas especificamente para a divulgação de ações de promoção à saúde da Unidade SIASS UNIVASF. Outro fator importante é a possibilidade de ajusta o nível de abrangência ou de 'capilaridade' dos itens do checklist que, a depender da situação, pode ser mais detalhado ou não. Disponível na sequência.

CHECKLIST DA COMUNICAÇÃO DE PROMOÇÃO À SAÚDE DA UNIDADE SIASS UNIVASF

ELEMENTOS		SIM	NÃO	N/A
Emissor	Planejamento da Ação e da Comunicação			
	A ação está contemplada na PASS			
	A ação está contemplada no SIASS UNIVASF			
	O material acompanha informativo sobre a Unidade SIASS			
	Há material complementar da ação e do projeto à disposição no Site			
	Produção Imagem/Cartaz/Banner			
	Os Órgãos Superiores foram informados com antecedência			
	Cobertura do evento pela ASCOM			
	Cobertura do evento pela TV Caatinga			
	Suporte Logístico (reserva de salas, transporte, hospedagem)			
	Suporte Técnico (material e instrumentos específicos)			
	Mensagem de acordo com as preferências do receptor			
Mensagem	Divulgou no Aplicativo para celular			
	Divulgou no Blog do Servidor (ASCOM)			
	Divulgou via Documentos Oficiais (memorando, ci, ofício)			
	Cartazes Digitais			
	Cartazes Impressos			
	Conversas informais			
	E-mail Institucional			
	Mensagem de texto para celular			
	Mídia digital - Facebook			
	Mídia digital - Whatsapp			
	SMS para celular;			
	Solicitou divulgação em Murais			
	Panfletos impressos			
	Reuniões e palestras in loco			
	Site da Unidade SIASS UNIVASF			
	Site da UNIVASF (ASCOM)			
	TV Caatinga			
Abriu canal de sugestões antes do início das ações				
Receptor	Realizar avaliação do evento			
	Registrar ocorrências adversas			
	Emitir relatório conclusivo das ações			
	Comunicar o resultado nos mesmos meios de comunicação			
	Abrir canal de feedback			
	Pesquisar preferência de projetos futuros			
	Pesquisar preferência de comunicação e linguagem			

* N/A - Não se aplica

VI CONCLUSÃO

Esse documento foi elaborado diante da necessidade de se estabelecer critérios de ordem prática e controle da comunicação. A avaliação da necessidade foi evidenciada cientificamente e é resultado do estudo sobre percepção da comunicação produzida pelo setor.

Ao executar os passos descritos nesse plano - com o rigor funcional que se exige nos tempos atuais, espera-se uma melhoria contínua nos processos de comunicação da execução dos programas de atenção à saúde do servidor. Para dar continuidade e melhoria do plano de comunicação, são desejáveis outros estudos de ambiente, de matriz qualitativa e quantitativa, junto aos públicos alvo que busque aproximar cada vez mais a realidade dos projetos em observância ao servidor público lotado na UNIVASF considerando que a execução das medidas de informação e publicidade constantes nesse plano é da responsabilidade da Autoridade de Gestão designada para a gestão as Unidade SIASS UNIVASF. Por fim, espera-se que essas medidas possam permitir a melhoria contínua do nível de serviços e da qualidade de vida dos servidores.

ANEXOS

ANEXO 1 – DECRETO QUE INSTITUI O SIASS

DECRETO QUE INSTITUI O SIASS



**Presidência da República
Casa Civil
Subchefia para Assuntos Jurídicos**

DECRETO Nº 6.833, DE 29 DE ABRIL DE 2009.

Institui o Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor Público Federal - SIASS e o Comitê Gestor de Atenção à Saúde do Servidor.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA, no uso das atribuições que lhe confere o art. 84, incisos IV e VI, alínea “a”, da Constituição, e tendo em vista o disposto no art. 30 do Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967,

DECRETA:

Art. 1º Fica instituído, no âmbito do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, o Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor Público Federal - SIASS, integrante do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC, criado pelo Decreto nº 67.326, de 5 de outubro de 1970.

Art. 2º O SIASS tem por objetivo coordenar e integrar ações e programas nas áreas de assistência à saúde, perícia oficial, promoção, prevenção e acompanhamento da saúde dos servidores da administração federal direta, autárquica e fundacional, de acordo com a política de atenção à saúde e segurança do trabalho do servidor público federal, estabelecida pelo Governo.

Art. 3º Para os fins deste Decreto, considera-se:

I - assistência à saúde: ações que visem a prevenção, a detecção precoce e o tratamento de doenças e, ainda, a reabilitação da saúde do servidor, compreendendo as diversas áreas de atuação relacionadas à atenção à saúde do servidor público civil federal;

II - perícia oficial: ação médica ou odontológica com o objetivo de avaliar o estado de saúde do servidor para o exercício de suas atividades laborais; e

III - promoção, prevenção e acompanhamento da saúde: ações com o objetivo de intervir no processo de adoecimento do servidor, tanto no aspecto individual quanto nas relações coletivas no ambiente de trabalho.

Art. 4º Fica instituído o Comitê Gestor de Atenção à Saúde do Servidor, no âmbito do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, com as seguintes atribuições:

I - aprovar as diretrizes para aplicação da política de atenção à saúde e segurança do trabalho do servidor público federal, e para a capacitação dos servidores em exercício nas unidades do SIASS;

II - deliberar sobre as propostas de criação, jurisdição e funcionamento das unidades do SIASS;

III - deliberar, em relação às unidades do SIASS, sobre os instrumentos de cooperação e as iniciativas para provimento de materiais e equipamentos, força de trabalho, imóveis e instalações, bem como sobre contratos de segurança, limpeza e conservação;

IV - deliberar sobre os procedimentos para uniformização e padronização das ações relativas ao SIASS;

V - orientar e acompanhar a execução das ações e programas no âmbito do SIASS; e

VI - aprovar regras e procedimentos para guarda e utilização das informações pessoais sobre a saúde dos servidores, de acesso restrito às pessoas a que elas se referirem ou a servidores autorizados na forma da lei.

§ 1º A força de trabalho do SIASS será formada exclusivamente por servidores federais, ficando vedadas a terceirização de mão-de-obra e a contratação de pessoal por tempo determinado.

§ 2º O Comitê Gestor pautará suas ações visando tornar célere o atendimento ao servidor, especialmente no que se refere às ações preventivas, e reduzir o tempo de ausência do servidor do seu ambiente de trabalho.

Art. 5º O Comitê Gestor será composto por um representante de cada órgão a seguir indicado:

I - Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, que o coordenará;

II - Casa Civil da Presidência da República;

III - Ministério da Saúde;

IV - Ministério da Previdência Social;

V - Ministério da Educação;

~~VI - Ministério da Fazenda;~~ e

~~VII - Ministério do Trabalho e Emprego.~~

VI - Ministério da Fazenda; (Redação dada pelo Decreto nº 7.121, de 2010)

VII - Ministério do Trabalho e Emprego; e (Redação dada pelo Decreto nº 7.121, de 2010)

VIII - Ministério da Justiça. (Incluído pelo Decreto nº 7.121, de 2010)

§ 1º A Secretaria de Recursos Humanos do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão exercerá as funções de secretaria-executiva do Comitê Gestor.

§ 2º As deliberações do Comitê Gestor serão adotadas por maioria simples, presentes pelo menos cinco dos seus membros, cabendo ao coordenador exercer, além do próprio voto, o de desempate.

§ 3º Os membros do Comitê Gestor, titular e suplente, serão indicados pelos titulares dos seus respectivos órgãos e designados pelo Ministro de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão, para mandato de três anos, permitida uma única recondução.

§ 4º As regras para organização e funcionamento do Comitê Gestor serão definidas em seu regimento interno, aprovado na forma do § 2º, observadas as disposições deste Decreto.

§ 5º A participação no Comitê Gestor é considerada de relevante interesse público e não será remunerada.

Art. 6º O exercício do servidor no âmbito do SIASS não implica mudança de unidade de lotação ou de órgão de origem.

Art. 7º Caberá ao Ministro de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão decidir sobre as deliberações do Comitê Gestor e celebrar os instrumentos de cooperação ou parceria com os órgãos e entidades da administração direta, autárquica e fundacional.

Art. 8º Este Decreto entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 9º Fica revogado o Decreto nº 5.961, de 13 de novembro de 2006.

Brasília, 29 de abril de 2009; 188º da Independência e 121º da República.

LUIZ INÁCIO LULA DA SILVA

Paulo Bernardo Silva

Este texto não substitui o publicado no DOU de 30.4.2009