



As Possíveis Relações Entre a Dimensão Humana da Comunicação e Os Processos De Humanização Da Política de Humanização do SUS¹

Alessandro Marques Palma²

Luciano Bruno da Silva

Universidade Estadual de Londrina

Resumo

O presente artigo discute a dimensão humana da comunicação e o aspecto da humanização nas organizações, bem como a relação existente entre seus pressupostos e a política de humanização do Ministério da Saúde, adotada desde 2003, sendo conhecida como Humanizaus. Entendendo-se a comunicação como agente direto da interação dinâmica e local entre os trabalhadores das organizações, é também fundamental para a humanização nos ambientes organizacionais. O Humanizaus buscou, desde sua criação, sistematizar suas ações em busca da valorização do trabalhador da área da saúde enquanto pessoa, de maneira a desenvolver qualidade de vida no ambiente de trabalho.

Palavras-chave

Humanização; Comunicação Humana; Valorização; Humanizaus

1. Introdução

São diversas as denominações dadas ao presente momento em que a sociedade atravessa, indo desde modernidade ou pós-modernidade até mesmo o nome de sociedade pós-industrial. É fato de que a sociedade encara um novo ambiente de intensos questionamentos e reflexões a respeito das interações sociais, relações de trabalho, individualismo, poder e autoridade e etc. Essas reflexões apontam para a necessidade de se abrirem espaços para o homem, a cultura e a coletividade, em geral e também no campo da comunicação e dos estudos organizacionais.

1. Trabalho apresentado no II03 de Relações Públicas e Comunicação Organizacional do XII Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul realizado de 26 a 28 de maio de 2011.

2. Estudantes do 7º semestre de Relações Públicas da Universidade Estadual de Londrina



Dennis K. Mumby, renomado comunicador norte-americano, defende a idéia de que as organizações não são simplesmente locais de trabalho, mas sim importantes lugares para o desenvolvimento da identidade humana e devem ser analisadas a partir de suas perspectivas mais holísticas, que compreendem a totalidade da experiência humana. No entanto, a dimensão humana da comunicação, que considera as múltiplas perspectivas que envolvem o processo comunicativo, compreende o ambiente organizacional como lugar de interação social e compartilhamento de valores humanos entre pessoas, sendo que “o ambiente organizacional é uma realidade vivenciada por pessoas que nela convivem” (KUNSCH, 2010, p. 48). É por isso que enfatizar a dimensão humana da comunicação é, também, atentar para a humanização nas organizações para que haja ambiente propício à qualidade de vida dos trabalhadores e desenvolvimento das potencialidades pessoais, a fim de garantir o crescimento pessoal e, por conseguinte, da organização.

Este artigo busca compreender a dimensão humana da comunicação e o aspecto da humanização nas organizações, além da relação existente entre seus pressupostos e a política de humanização do Ministério da Saúde, adotada desde 2003.

2. A Dimensão Humana da Comunicação e a Humanização das Organizações

As transformações políticas, econômicas e sociais transcorridas na sociedade modificaram as formas de interação entre os indivíduos. É chegada uma nova era onde “a responsabilidade, a estrutura social, a tecnologia, e, principalmente, o comportamento dos seres humanos são cada vez mais questionados pelas organizações, sociedades e pelas pessoas”(KUNSCH, 2010, p. 11). É notável uma tendência à humanização das relações sociais, que permeia desde o campo acadêmico, com teorias que estimulam a análise dos seres humanos, até o contexto organizacional, com práticas de comunicação interna que evidenciam formas de interação mais eficazes, humanas e integrais.

Nesse contexto a comunicação organizacional assume uma relevância estratégica, para que se corroborem os processos de criação, funcionamento e atuação das organizações sociais, segundo defende Curvello (2002). Para Kunsch (2008) a comunicação organizacional pode ser considerada em três dimensões: instrumental, estratégica e humana. A primeira delas é a mais presente nas organizações, onde a comunicação é tida como transmissão de informações, como foco nas mídias internas e



externas. A dimensão estratégica considera a comunicação como um fator que agrega valor as organizações. Essa estratégia permeia a administração, o planejamento e o pensar estratégico das organizações de acordo com os desafios da complexidade contemporânea. Por fim, têm-se a dimensão humana da comunicação organizacional que compreende as organizações como sistemas formados por seres humanos, comunicando-se entre si, viabilizando o aparelho funcional para a sobrevivência e consecução dos objetivos organizacionais (INTERAÇÃO POLITICA SUS). Esse contexto pode ser incrementado somente quando há o entendimento de que, segundo defende James Taylor (2005, p. 215), “as organizações se auto-organizam e o fazem como resultado da dinâmica da interação local” ou como sintetiza Kunsch (2008, p. 177) “sem comunicação as organizações não existiriam”.

Essa dimensão humana da comunicação organizacional atenta para a necessidade de uma comunicação humana nas organizações, onde os trabalhadores são tratados como pessoas, de maneira a melhorar a qualidade de vida dos próprios empregados da organização.

Para Marchiori (2010, p. 143), “humanizar significa respeitar o trabalhador como pessoa, como ser humano”. A valorização do trabalhador enquanto ser humano pesa para que a organização atue de maneira criativa, produtiva e relevante na sociedade. Para Albertina Martínes (2007, p. 62); “a organização é criativa em função dos seus recursos humanos” precisamente pelo fato de que são os indivíduos que percebem novas possibilidades e produzem novas idéias; indivíduos esses que são justamente os principais atores na constituição da organização.

Dessa forma, a humanização nas organizações se dá no momento em que os valores humanos são observados no cotidiano organizacional, segundo defende Farah (2008). Essa manifestação dos valores humanos se dá justamente na comunicação e em particular entre a organização e seus funcionários. Marchiori (2010, p. 143) assevera que:

“A comunicação como lugar e processo para a humanização das organizações sugere uma preocupação diretamente relacionada à maneira como os seres humanos podem vir a gerar conhecimento nesses espaços”

Essa relação entre comunicação e humanização e a maneira como é gerado conhecimento nessa situação expressa “que significado e conhecimento não são



universais, mas são relativos ao contexto em que são produzidos” (HATCH, 2006, P. 328).

Assim, conforme afirma Kunsch (2010), “a valorização das pessoas nas organizações deve ser um parâmetro determinante para a produção da comunicação organizacional”. É nesse meio das interações sociais que os indivíduos, enquanto atores comunicacionais, evidenciarão seus valores humanos, revelando sua identidade e construindo sua história da vida. É por isso que é de fundamental importância que as organizações ponderem a respeito da comunicação em sua dimensão humana para que se possibilite a existência de “um ambiente propício para relacionamentos interpessoais realmente qualitativos nas relações cotidianas de trabalho.” (KUNSCH, 2008, p. 180)

3. O Desafio da Humanização Nas Organizações Públicas

O desenvolvimento dos estudos na dimensão humana da comunicação atenta para a necessidade de as organizações promoverem ambientes de interações sociais para que as relações de trabalho sejam mais profícuas, ricas e empenhadas. Essa premissa também é válida no setor público de atuação. É nesse sentido que Schwella afirma que:

O setor público numa sociedade moderna é cada vez mais afetado pelo ambiente no qual opera, transformando-se em um sistema aberto com contínuas relações de troca, no qual também se testemunham mudanças rápidas nas relações entre funcionários públicos e seus clientes. O ambiente externo das organizações do setor público agora pode ser caracterizado como altamente turbulento o que implica um conjunto de condições cada vez mais dinâmicas, hostis e complexas (SCHWELLA 2005, pág 267).

Assim, conforme afirma Madureira (2005) as organizações públicas são sistemas complexos de estruturas que buscam resolver problemas públicos das demandas sociais. Para Corrêa (1993), os serviços prestados pelas organizações públicas devem ser proporcionados com qualidade, responsabilidade pelo atendimento ao público e com economia dos recursos. No entanto, Caldas Silva (2010) atenta para o fato de que no



setor público, mesmo que haja uma ênfase na gestão do capital humano para um estilo de gestão mais democrática e participativa; no âmbito interno ainda há uma composição hierárquica inflexível e demasia burocracia e autoritarismo por parte dos gestores. Para Coelho (2004) existe uma espécie de competição em que as organizações públicas são forçadas a encontrar maneiras de recrutar os poucos talentos remanescentes no mercado, pois, por motivações políticas, no setor público não há como oferecer salários altos ou “incentivos” exorbitantes.

É justamente nesse sentido que Caldas Silva (2010) propõe uma gestão humanizada nas organizações públicas, que acarreta alterações expressivas no gerenciamento, especialmente no que tange às competências e perfil do gestor público:

[...] com a substituição do gerente burocrático tradicional pelo gestor-líder, a decisão compartilhada, a atuação em equipe, a liberdade de expressão e de criatividade, a delegação de responsabilidades, a menor formalidade no ambiente de trabalho, a aprendizagem e o aprimoramento contínuo serão os objetivos preconizados pela gestão humanizada com o intuito de atender as necessidades humanas e os objetivos organizacionais. (CALDAS SILVA, 2010, p. 214)

Assim, de acordo com Caldas Silva (2010), a gestão humanizada faz o resgate da humanização através de ações e atitudes ideais dos gestores que privilegiem o autoconhecimento de si e do outro e a comunicação entre ambos. O resgate da humanização no ambiente das relações de trabalho é essencial para a melhoria nas práticas do relacionamento entre organizações e seres humanos. Essa compreensão colabora para a aplicação do processo comunicativo de maneira mais humana, rompendo com o modelo mecânico, em uma relação que Marchiori (2008) diria, indo além da racionalidade técnica”.

Desta forma, torna-se um desafio para as organizações públicas promover, através de ações específicas, a valorização, e, portanto a humanização em seus processos de relações de trabalho. No entanto, é necessário salientar que, assim como assevera Caldas Silva (2010), não se humaniza uma organização com decretos e regulamentos. É preciso provocar uma mudança nas pessoas, uma vontade interior, partindo de uma ponderação crítica a respeito de si e de suas relações de trabalho para então se alterarem os processos e métodos. É somente a partir disso que “a organização



pública garantirá os melhores e mais eficazes resultados”. (CALDAS SILVA, 2010, p. 215)

4. Sistema Único de Saúde – Sus e HumanizaSus

O Sistema Único de Saúde - Sus - foi criado em 1988, juntamente com a Constituição Federal que vigora até os dias atuais em resposta a uma inquietação da população brasileira e dos profissionais da área da saúde, que clamavam pela universalidade e direito da população o acesso a qualidade de saúde e melhores condições de trabalho, respectivamente. A configuração do SUS como conhecemos hoje tem gênese na sua criação: vários subsistemas regionais se fundiram dando origem a apenas um, integrando assim todos os serviços de saúde oferecidos com gratuidade no Brasil.

A configuração administrativa do Sus é baseada na divisão entre governos federais, estaduais e municipais. Os serviços são organizados entre as unidades de atenção primária, como os postos, onde os atendimentos de menor complexidade são realizados, e os hospitais, onde emergências os casos de maior gravidade são absorvidos.

Infelizmente, muitas vezes a demanda por atendimento acaba sendo maior que a capacidade do sistema público de saúde, acarretando inúmeras críticas ao seu funcionamento, sendo constantemente alvo de críticas. Isto posto, somam-se a esse sistema a existência de profissionais de saúde mal preparados/orientados que lidam diretamente na prestação da assistência ao paciente enfermo, inquieto e necessitando de cuidados. Assim, surge a chamada “desumanização” que é refletida na “[...] percepção da população e de trabalhadores da saúde frente a problemas como as filas, a insensibilidade dos trabalhadores frente ao sofrimento das pessoas, os tratamentos desrespeitosos, o isolamento das pessoas de suas redes sócio-familiares nos procedimentos, consultas, internações [...]” (PASCHÉ e PASSOS 2010)

Com o intuito de amenizar as falhas desse sistema, apresentando acima de maneira breve por não ser a intenção principal deste artigo, o Ministério da Saúde criou em 2000 o “Programa de Humanização – HumanizaSus”, que posteriormente em 2003 adquiriu caráter perene e foi então chamado de “Política de Humanização da Atenção e da Gestão – HumanizaSus”.



4.1 HumanizaSus e Comunicação

Como outras políticas de governo, o HumanizaSus também sistematizou suas ações, com orientações gerais contidas em um manual chamado “Documento base para trabalhadores e gestores do Sus”, criado no ano 2000 e atualizado em 2004. No documento, o Ministério da Saúde delimitou o seu entendimento por humanização em alguns tópicos, listamos abaixo os que serão pertinentes para reflexões restrita acerca do relacionamento com o público interno.

São elas:

- Valorização dos diferentes sujeitos implicados no processo de produção de saúde: usuários, trabalhadores e gestores;
- Fomento da autonomia e do protagonismo desses sujeitos e dos coletivos;
- Estabelecimento de vínculos solidários e de participação coletiva no processo de gestão;
- Luta por um Sus mais humano, porque construído com a participação de todos e comprometido com a qualidade.

Além dessa restrição, alguns modos de operacionalização do processo de humanização na área da saúde são apontados pelo Ministério. Adotamos o mesmo critério acima para delimitar o estudo dentro da organização:

- O resgate dos fundamentos básicos que norteiam as práticas de saúde no SUS, reconhecendo os gestores, trabalhadores e usuários como sujeitos ativos e protagonistas das ações de saúde;
- A construção de diferentes espaços de encontro entre sujeitos (Grupo de Trabalho em Humanização; Rodas; Colegiados de Gestão, etc.);
- A construção e a troca de saberes;
- O trabalho em rede com equipes multiprofissionais, com atuação transdisciplinar;
- O mapeamento, análise e atendimento de demandas e interesses dos diferentes sujeitos do campo da saúde;

Dirigir o foco no trabalhador da saúde neste trabalho não significa deixar à margem de reflexões à respeito dos usuários do Sus, mas sim refletir sobre como as ações de Política de Humanização relacionadas a estes, podem contribuir para uma melhora no clima organizacional desta ou daquela instituição.



Tanto na delimitação sobre o que é humanizar o atendimento, tanto sobre como operacionalizá-lo, fica claro nas colocações do Ministério da Saúde a relação possível entre a dimensão humana da comunicação e o processo de humanização nos serviços de atenção na saúde: valorização dos sujeitos, fomento da autonomia, participação, e principalmente, a construção de espaços democráticos para nortear as políticas de humanização, como os Grupo de Trabalhos (GTHUM'S), onde uma equipe multidisciplinar discute e reflete estratégias para uma assistência mais humana, tanto do sujeito assistido, como também o que assiste.

5. Comunicação Interna e HumanizaSus

Uma vez considerado o aspecto de que toda organização é composta por pessoas, e são elas as principais responsáveis pelo seu (in)sucesso e sua perenidade, o uso da comunicação deve propiciar uma melhor ambientação e reconhecimento do ser social que nela existe, ser este que possui angústias e desejos, como já foi pensado por diferentes teóricos das ciências sociais. Segundo Marchiori (2008) essa visão acarreta um maior envolvimento e participação do funcionário, e uma conseqüente participação.

O entendimento do Ministério da Saúde sobre a abordagem da humanização nos serviços da saúde, com o foco no sujeito envolvido na assistência, ou seja, um trabalhador da área, converge com o entendimento a respeito da importância de se pensar o sujeito no contexto da organização. Essa relação se torna esclarecedora se retornamos aos tópicos da página anterior e compará-los com o Guia Exame 2009 (GOMES, 1999 apud MARCHIORI 2008) onde são abordados os preceitos de uma comunicação excelente:

- É transparente;
- É uma via de mão dupla;
- Possui mecanismos formais que facilitam a abertura da comunicação interna;
- Preocupa-se em informar o funcionário sobre tudo que pode afetar sua vida;
- Informa os funcionários sobre fatos que podem mudar a empresa;
- Formam embaixadores da organização, que são verdadeiros multiplicadores dos valores, atividades e produtos da empresa.



Apesar de parecerem um pouco limitadas, pois percebemos a repetição da palavra informação, o fato da comunicação excelente ter como preceito a via de mão dupla, ser transparente e possuir mecanismos formais que facilitam a abertura da comunicação interna, viabilizam a inclusão desses preceitos teóricos juntamente com os do Ministério da Saúde.

A troca de saberes, necessária para uma construção coletiva do processo de humanização nas organizações da saúde, por exemplo, interage perfeitamente no aspecto de que a comunicação excelente deve ser uma via de mão dupla.

Uma vez pensada de maneira estratégica, a comunicação interna abre grandes possibilidades para a interação nas organizações, sendo fundamental para um processo de humanização na área da saúde. A operacionalização do HumanizaSus pressupõe interação, que na teoria não existia, ou existia de maneira insatisfatório entre o prestador da assistência na saúde no contexto das suas relações no trabalho.

6. Considerações Finais

Estudar as teorias que tratam das relações humanas, em especial neste trabalho a dimensão humana da comunicação organizacional é explorar uma dimensão que vem ganhando cada vez mais importância tanto no meio acadêmico quanto nas organizações. Relacionar estes estudos com uma política adotada pelo Sistema Único de Saúde, uma organização pública e que serve a milhões de brasileiros complementa de maneira lógica e conceitual uma abordagem enxergada por nós e descrita neste artigo de maneira tão próxima. Compreender as organizações como sistemas compostos por seres humanos que se comunicam, e criam sentido para suas atitudes dentro e fora do ambiente de trabalho vai além do convencional. Este aspecto parece ser o buscado desde a adoção do HumanizaSus como política em 2003.

A opção de tratar das possibilidades da política no viés do profissional que assiste o paciente dirigiu este trabalho para uma compreensão ainda maior da relação entre comunicação e humanização dentro das organizações. Essa relação, quando adotada também como política da organização, favorece a compreensão do ambiente pelo funcionário, colaborando assim com seu engajamento e estimulando sua participação além dos processos usuais de trabalho. Afinal, sem comunicação não pode, de fato, existir humanização.



Referências bibliográficas

BRASIL, Ministério da Saúde. Secretaria de Atenção à Saúde. **Política Nacional de Humanização**. Formação e intervenção / Ministério da Saúde, Secretaria de Atenção à Saúde, Política Nacional de Humanização. Brasília : Ministério da Saúde, 2010.

BRASIL, Ministério da Saúde. Secretaria de Atenção à Saúde. Núcleo Técnico da Política Nacional de Humanização. **HumanizaSUS: Documento base para gestores e trabalhadores do SUS** / Ministério da Saúde, Secretaria de Atenção à Saúde, Núcleo Técnico da Política Nacional de Humanização. 4. ed. – Brasília : Editora do Ministério da Saúde, 2008.

CALDAS SILVA, Patrícia dos Santos. **Desafio do desenvolvimento humano na gestão das organizações públicas**. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling. A Comunicação como fator de humanização das organizações. 1. Ed. -- São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010. p. 203 – 217.

COELHO, Espartaco Madureira. **Gestão do conhecimento como sistema de gestão para setor público**. Revista do Servidor Público. Rio de Janeiro, ano 55, nº 1 e 2, jan/jun. 2004.

CORRÊA, Rossi Augusta Alves. **Qualidade de Vida, Qualidade do Trabalho, Qualidade do Atendimento Público e Competitividade**. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, v. 27, n. 1, p. 113 -23, jan/mar. 1993.

CURVELLO, J.J. C. **Comunicação interna e cultura organizacional**. São Paulo: Scortecci, 2002.

FARAH, Eduardo. **Um novo filme**. HSM Management, n. 52, jan. 2008. Disponível em: <<http://www.hsm.com.br/artigos/um-novo-filme>> Acesso em: 8 abr. 2011.

HATCH, Mary Jo, CUNLIFFE, Ann L. **Organization theory: modern, symbolic, and postmodern perspectives**. 2 ed, Oxford: Oxford University Press, 2006.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **A Comunicação como fator de humanização das organizações**. 1. Ed. -- São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010.

_____. **Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas**. In: MARCHIORI, Marlene. Faces da cultura e da comunicação organizacional. 2. Ed. – São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008. p. 169-192.

MADUREIRA, César. **A formação contínua no novo contexto da administração pública: possibilidades e limitações**. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, v. 39, n. 5, p. 1109 -1135, set/out. 2005.

MARCHIORI, Marlene R. **Comunicação como expressão da humanização nas organizações da contemporaneidade**. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling. A Comunicação como fator de humanização das organizações. 1. Ed. -- São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010. p. 139- 157

_____. **Cultura e Comunicação Organizacional: um olhar estratégico sobre a organização**. 2. Ed revisada e ampliada – São Caetano , SP : Difusão Editora, 2008.

MARTÍNEZ, Albertino Mtjás. **Criatividade e saúde nos indivíduos e nas organizações**. In: VIRGOM, Ângela M. R. Talento criativo: expressão em múltiplos cotextos. Brasília: Ed. Da Universidade de Brasília, 2007. P. 53-64.



SHWELLA, Erwin. **Inovação no governo e no setor público: desafios e implicações para a liderança**. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, v. 56, n. 3, p. 259-276, jul/set. 2005.

TAYLOR, James R. Engaging organization through worldview. In: MAY, Stephen K.; MUMBY, Dennis K. (Ed.), **Engaging organization communication theory and perspectives: multiple perspectives**. Thousand Oaks, CA: Sage, 2005. p. 197-221.