



IX ENCONTRO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

ISSN: 2594-5688

secretaria@sbap.org.br

Sociedade Brasileira de Administração Pública

ARTIGO

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL EM TEMPOS DE PANDEMIA: INFORMAÇÕES E RESSIGNIFICAÇÕES NA HORA DO CAFÉ

FABRICIO GOULART DOS SANTOS SILVA,

GRUPO TEMÁTICO: 19 Gestão da Comunicação Pública

IX Encontro Brasileiro de Administração Pública, São Paulo/SP, 5 a 7 de outubro de 2022.
Sociedade Brasileira de Administração Pública
Brasil

Disponível em: <https://sbap.org.br/>

Comunicação organizacional em tempos de pandemia: informações e ressignificações Na Hora do Café

Resumo:

Com a pandemia de Covid-19, a sociedade e as organizações, inclusive as públicas, precisaram se reinventar. Nesse cenário, este artigo tem o objetivo de apresentar o Na Hora do Café, informativo criado pela equipe de Comunicação da Fundação João Pinheiro, órgão público do Governo de Minas Gerais, como um projeto de comunicação organizacional para manter os funcionários informados e para estreitar as relações humanas durante a implantação do trabalho remoto integral. Para tanto, o artigo se ampara em referencial teórico de Luiz Alex Saraiva, Jorge Duarte, Vânia Bueno Cury, Heloísa Fischer, entre outros. As descrições empíricas, inclusive com referência no que Jean-Luc Moriceau conceitua como virada afetiva, trazem as experiências do pesquisador como vivências para este trabalho. De modo geral, percebemos que o informativo foi implementado e recebido com êxito pelo público interno da instituição, tanto como objeto de melhoria dos processos de comunicação já existentes quanto para ressignificar espaços físicos em meio digital durante a pandemia. Entretanto, constata-se que, apesar disso, alguns pontos de análise precisam ser observados e trabalhados para que o Na Hora do Café tenha mais abrangência e assertividade.

Palavras-chave: Comunicação. Comunicação organizacional. Pandemia. Covid-19.

Introdução

A pandemia provocada pelo novo coronavírus foi decretada pela Organização Mundial da Saúde (OMS) em 11 de março de 2020 (SCHMIDT et al., 2020). Desde então, diversas discussões relacionadas às consequências da Covid-19 foram promovidas no cenário mundial. Além de voltar a atenção para a área da saúde, a sociedade precisou se reinventar em diversos aspectos. Na comunicação, isso não foi diferente.

A transmissão do coronavírus se dá por secreções contaminadas, como gotículas de saliva, espirro, tosse e coriza. Dessa forma, é indicado evitar, por exemplo, o contato pessoal próximo com beijo, o aperto de mão e o toque em superfícies ou objetos que possam estar contaminados (FIOCRUZ, 2022). Pelo fato de o vírus apresentar altas taxas de transmissão, também foram recomendados o uso de máscaras, a vacinação e o isolamento social (OPAS, 2022). Diversos governantes adotaram a medida mundo afora e, com isso, o contato entre os indivíduos foi reduzido e restrito. Inúmeras empresas legitimaram o trabalho remoto, que se tornou um grande desafio para os diversos tipos de organizações.

Esse isolamento social promoveu vários debates e estudos sobre o comportamento humano e a vida em sociedade. Nesse contexto, faz-se importante destacar o conceito de vida social organizada. De acordo com Luiz Alex Saraiva (2020, p.13), ela se refere a “como os distintos grupos sociais põem em prática a organização de suas múltiplas formas de existência em

sociedade”. Para tanto, considera as variadas concepções e práticas pelas quais esses grupos planejam, organizam, representam, ressignificam histórias e memórias, entre outras dimensões, tais como a subjetividade, os propósitos, as diferenças das pessoas envolvidas e aspectos institucionais.

Essa organização social passou por mudanças nas mais diversas esferas, inclusive na profissional. Para a Administração Pública, o cenário de adaptação pode ter sido ainda mais árduo na pandemia. Por um lado, era fundamental privilegiar a comunicação pública como aquela desenvolvida com foco no interesse público (DUARTE, 2012), combatendo o excesso de desinformação e atuando de forma assertiva. Por outro, era preciso se atentar para a manutenção e para a adaptação da comunicação interna, muitas vezes colocada como segundo plano nos projetos de comunicação. Enquanto empresas privadas já experimentavam o trabalho remoto ou o sistema híbrido (alguns dias de trabalho em casa, outros na empresa), os órgãos públicos mantinham, em sua maioria, a rotina de cargas horárias semanais controladas por um sistema de registro de entrada e saída de funcionários¹. Ao passo que as instituições buscavam soluções para o novo modelo de trabalho, os empregados tentavam transformar parte da casa em escritório, bem como os móveis e os aparelhos eletrônicos particulares em novos instrumentos para o desempenho profissional.

Apesar desses novos arranjos físicos e de todas as imposições provocadas pela crise sanitária, as organizações precisaram continuar a desenvolver produtos, serviços, conhecimento. A manutenção das relações ficou ainda mais complexa, visto que se fez necessário manter o contato, mas de forma remota. A comunicação interna, antes favorecida pelo formato de trabalho presencial, planejada a partir das relações entre as pessoas que trabalham em uma mesma instituição, teve que ser substituída totalmente pela comunicação digital. Muitas vezes tida como fria e impessoal, a comunicação mediada por telas passou a ser ainda mais trabalhada e utilizada para buscar a constância das informações e, especialmente, das relações humanas.

Diante dessas vivências de transformações exponenciais provocadas pela pandemia, os profissionais, incluindo os da área de Comunicação, tiveram que reinventar processos, inovar, propor soluções e mudanças. Essa situação pode se apresentar como um desafio, visto que diversas organizações se configuram com base em processos cristalizados e, em muitos casos, com cenários com pouco ou nenhum espaço para mudanças e transformações. Isso pode ser identificado no que diz Vânia Bueno Cury, antes mesmo da Covid-19, ao já diagnosticar que

¹ Apesar de apresentarem significados e abrangências diferentes, os termos empregados, funcionários e servidores serão utilizados como sinônimos neste trabalho.

Tão ou mais perturbador que o ambiente de mudança em si é constatar a limitação na capacidade humana para compreender e adaptar-se ao novo cenário com a agilidade necessária, em virtude de padrões criados por uma sociedade que durante séculos se desenvolveu sob a crença de modelos precisos, procedimentos previsíveis e comportamentos controlados. (CURY, 2016, p.194).

Se essa já era uma percepção fora de uma crise mundial de saúde, agora, com o novo cenário imposto pela pandemia, adaptações se fizeram fundamentais e, mais que isso, exigiram agilidade e ruptura de padrões.

Tendo como pano de fundo a pandemia de Covid-19, este artigo tem o objetivo de apresentar o informativo Na Hora do Café, bem como descrever o contexto em que ele foi criado e trazer pontos de reflexões sobre esse produto de comunicação. Ele surgiu a partir de uma busca por superar limitações, reinventar processos diante de um contexto desconhecido e sem prazo de validade e, ainda, como uma proposta para solucionar um problema de comunicação interna na Fundação João Pinheiro (FJP), órgão da Administração Pública mineira. A apresentação se dará por meio de explanações da experiência pessoal no desenvolvimento e na manutenção do Na Hora do Café.

Essa proposta se ampara em estudos acerca da chamada virada afetiva. Para tanto, tornaram-se marcantes e inspiradoras as reflexões propostas por Jean-Luc Moriceau e apresentadas por Ângela Marques e Fábria Lima (2017, p.15):

Ele comenta que a “virada afetiva” dos estudos organizacionais designa sobretudo novas possibilidades epistemológicas e novas práticas metodológicas: um modo de pesquisa no qual o pesquisador se deixa guiar pelos afetos, se permite mover pela situação, como ponto de partida da reflexividade. Não se trata de extrair uma representação mais rica dos dados empíricos, mas de aceitar mergulhar no concreto, no vivido, na porção parcial, local, específica, relacional e estética da experiência. (MARQUES; LIMA, 2017, p.15).

Para além da empiria, foram utilizadas, para o desenvolvimento deste trabalho, referências bibliográficas que tratam da temática apresentada. Em um sentido amplo, essa etapa consiste na identificação, localização e obtenção da bibliografia relacionada ao assunto de estudo, evidenciando o pensamento dos autores analisados acrescido de ideias e opiniões particulares (STUMPF, 2005). Para tanto, livros, artigos científicos, páginas de internet, publicações diversas e legislações foram consultados.

Contexto pré-informativo

A FJP é uma instituição de pesquisa e ensino do Governo de Minas Gerais. Criada em 1969, ela tem sede em Belo Horizonte e se destaca como fonte de conhecimento, ensino e informações para o desenvolvimento do estado e do país, além de ter como destaque a produção de estatísticas e a criação de indicadores econômicos, financeiros, demográficos e sociais.

Atualmente, ela conta com quase trezentos servidores e funcionários, considerados, para este trabalho, como o público interno da Fundação. Ao analisar a quantidade de trabalhadores relacionados por escolaridade, temos a seguinte distribuição:

Tabela 1 - Quantidade de funcionários por nível de escolaridade na FJP em 2022

| Escolaridade | Quantidade de funcionários |
|-------------------------------|----------------------------|
| Ensino fundamental incompleto | 2 |
| Ensino fundamental completo | 11 |
| Ensino médio completo | 56 |
| Graduação completa | 73 |
| Especialização completa | 58 |
| Mestrado completo | 47 |
| Doutorado completo | 38 |
| Pós-doutorado completo | 1 |

Fonte: Elaborada pelo autor com dados da Gerência de Recursos Humanos / FJP

Como se pode observar, mais da metade do quadro de funcionários da FJP já concluiu, pelo menos, algum curso de especialização. Apesar disso, uma parcela considerável do público apresenta formação completa em nível médio ou graduação. Esse recorte por grau de escolaridade demonstra a diversidade dos servidores que compõem o órgão. Por consequência, indica a necessidade de planejamento especial para trabalhar com múltiplos grupos, que organizam a vida social de modo diversificado.

A Assessoria de Comunicação Social, instalada na sede da FJP, é composta por oito funcionários, incluindo chefia e estagiários. Ela é o setor responsável por todas as demandas de

comunicação relacionadas à instituição. Antes da pandemia, a comunicação interna já era majoritariamente digital, embora os quadros de aviso afixados em pontos estratégicos do prédio contribuíssem para a divulgação das notícias e materiais informativos mais importantes. Essas ferramentas de comunicação eram mais utilizadas por aquelas pessoas sem acesso aos e-mails institucionais, sendo a maioria com formação escolar até o nível médio.

Apesar da familiaridade com os meios digitais, percebia-se que não havia um planejamento assertivo envolvendo a comunicação digital na FJP. Frequentemente, os servidores recebiam, em um único dia de trabalho, de cinco a dez e-mails enviados pela Assessoria de Comunicação. Não obstante, a linguagem utilizada era predominantemente institucional, com muitos termos técnicos, o que, de certa forma, promovia um distanciamento entre os atores envolvidos.

Com a pandemia, essas atividades precisaram ser reinventadas. As pessoas se viram na necessidade de consumir mais informações sobre o novo vírus e seus efeitos no corpo humano, visto que as taxas de transmissão e mortes chegaram a níveis impressionantes. Com o desenvolvimento da Covid-19 e, conseqüentemente, danos causados à saúde, puderam ser observados, também, reflexos na saúde mental da população, explicitados por medo, insegurança, ansiedade, bem como sensação de incapacidade (CASTRO et. al, 2021). Nesse sentido, atuar na área de Comunicação passou a ser um desafio ainda maior. A necessidade de planejar o conteúdo, a linguagem e a forma de comunicação com os diversos atores tornou-se ainda mais preponderante e urgente. No mesmo sentido, ampliou-se a necessidade de escutar os servidores buscando compreender suas demandas e fragilidades para que, desse modo, fossem construídas respostas mais assertivas para as requisições sobre rotina de trabalho, relacionadas ao contexto da pandemia e/ou à nova configuração de regime de trabalho.

Antes da pandemia, os intervalos entre uma atividade e outra eram marcados por momentos de interação entre os funcionários, muitas vezes acompanhados de uma xícara de café. Algumas pessoas costumam falar em tom pejorativo, mas a ideia de que muitos servidores públicos consomem a bebida frequentemente é uma verdade. Segundo informações repassadas pela Gerência de Logística e Aquisições, setor responsável pela compra e preparo de café na FJP, eram produzidos e consumidos, por mês, uma média de 4 mil litros da bebida na instituição antes da pandemia.

Para além das repartições públicas, o café é uma preferência nacional. Segundo dados do Instituto Axxus, divulgados pela Associação Brasileira da Indústria de Café (Abic), a bebida é a segunda mais consumida no Brasil - a primeira é a água. Além disso, a pesquisa revelou que,

durante dois anos da pandemia (2020-2021), os consumidores que passaram a consumir mais café declararam que o isolamento social e a permanência em casa por mais tempo contribuíram para o aumento do desejo pela bebida. Quando questionados sobre o horário de consumo, 98% do público respondente indicou que bebem café ao acordar.

A cultura de tomar o café entre uma atividade e outra sempre fez parte da Fundação. Antes da pandemia, um dos espaços de convivência mais frequentados na instituição era justamente a copa principal. Criada em 2019, ela foi planejada para integrar as outras copas existentes nos diversos andares do prédio e para promover um ambiente de encontro entre os servidores que, na hora do café, poderiam se ver, se conhecer melhor, interagir e conversar sobre assuntos diversos. Destoando do padrão sóbrio das outras salas do edifício, a copa possui paredes com grandes triângulos coloridos. As formas geométricas são uma referência ao símbolo da bandeira de Minas Gerais e ao logotipo da instituição.

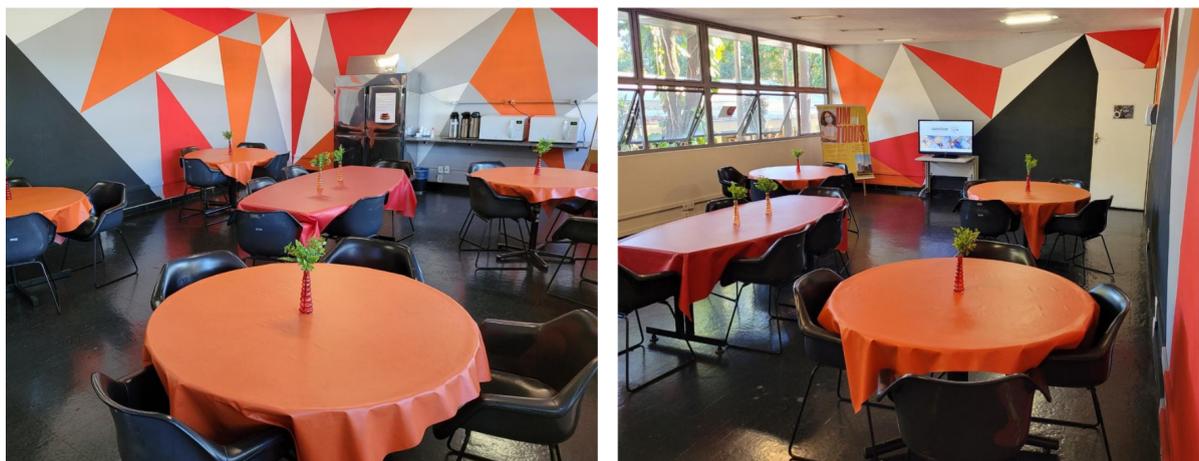


Figura 1 - Copa principal da FJP

O local foi bem aceito pelos frequentadores e se tornou um ponto de encontro entre colegas que passavam dias e semanas sem se encontrar, ainda que trabalhando no mesmo prédio. Em virtude do isolamento social decorrente da pandemia, os servidores da FJP ficaram em trabalho remoto integral por 21 meses, de 19 de março de 2020 a 31 de dezembro de 2021, o que impossibilitou esses momentos presenciais de interação. O sistema híbrido de trabalho foi adotado a partir de janeiro de 2022 e está vigente até hoje.

Com o intuito de aprimorar os processos internos de comunicação, de manter os funcionários informados e de não demandar novos recursos orçamentários, a equipe da Assessoria

de Comunicação da FJP planejou a criação de uma *newsletter* diária. Apesar de essa ferramenta de comunicação não ser uma novidade, buscou-se trabalhar parte do conteúdo de forma inovadora para os padrões até então adotados.

Na Hora do Café

A *newsletter* diária recebeu o nome de Na Hora do Café e teve sua primeira distribuição aos funcionários que possuem endereço eletrônico institucional em 9 de novembro de 2020. A ideia surgiu a partir de discussões sobre quais os momentos da rotina de trabalho eram mais leves, menos formais e menos burocráticos. Era justamente na hora do café que as pessoas, ainda que cumprindo o horário de expediente, poderiam ser elas mesmas, dentro da instituição, mas um pouco desprendidas do rigor e das obrigações profissionais. Além disso, o título da *newsletter* marcou o horário de sua distribuição para os e-mails dos servidores: 7 horas da manhã. Dessa forma, assim que os funcionários abrissem sua caixa de e-mails, no escritório improvisado em casa, eles já teriam informações diversas como acompanhamento para o café da manhã e para consultas ao longo do dia.

A identidade visual do informativo foi criada com a proposta de ressignificar o espaço físico da copa: o cabeçalho contou com a ilustração de triângulos coloridos, uma alusão às paredes do espaço de convivência da Fundação. A cada mês, as cores da *newsletter* são alteradas e novos símbolos são adicionados aos triângulos do cabeçalho, seja para marcar alguma temática ou data comemorativa, seja para refletir uma constante preocupação com a atualização do material.



Figura 2 - Cabeçalho utilizado no primeiro informativo Na Hora do Café

As informações divulgadas no informativo Na Hora do Café são divididas por editorias. Os servidores da FJP preencheram uma planilha em que indicavam o nome pelo qual gostariam de ser

chamados. É com esse vocativo que a *newsletter* é iniciada: “Bom dia, [nome escolhido por cada servidor]!”. Logo após a saudação, o informativo apresenta um pequeno texto, uma versão digital de uma prosa, conversa tão apreciada pelos mineiros na hora do café. Nesse espaço, de modo informal, é simulada uma interlocução com a pessoa do outro lado da tela. São destacados os pontos importantes do dia ou, simplesmente, promovida uma conversa a partir de assuntos corriqueiros que seriam tratados em um encontro ocasional na copa - início de estações, alertas de chuva ou frio, datas de vacinação, feriados, entre vários outros assuntos. Em seguida, são apresentados os comunicados mais importantes e a agenda de eventos. Ao longo da semana, em dias específicos, são divulgadas alternadamente, por exemplo, dicas sobre a língua portuguesa, ética, características de assédio moral e sexual, cursos; publicações de pesquisas ou artigos desenvolvidos por profissionais da instituição; orientações sobre cuidados com a saúde; sugestões de lazer para o fim de semana. O conteúdo é sugerido pelas áreas demandantes ou preparado pela própria equipe da Assessoria de Comunicação, que é responsável, também, pela revisão e edição dos materiais, além da diagramação e do envio do informativo ao público interno.

A linguagem simples é adotada como prioritária no informativo. Ela busca práticas que facilitam a leitura e a compreensão dos textos, além de transmitir informações de maneira simples e objetiva. Leva em consideração o público, escolhe palavras familiares, evita jargão e termos técnicos, o que produz o tom de uma conversa amigável e respeitosa (FISCHER, 2018). O conteúdo divulgado no informativo Na Hora do Café é trabalhado dessa maneira. De modo geral, são divulgadas chamadas e pequenos resumos acompanhados de imagens, ícones, vídeos ou *gifs* representativos e/ou complementares aos textos. Caso necessário, links são disponibilizados com direcionamento para arquivos, sites ou para a intranet da instituição, onde mais informações podem ser obtidas.

Desde a sua criação, o informativo vem ganhando novos conteúdos a partir da necessidade institucional e da colaboração do público interno, seja com a sugestão para melhorias ou com a indicação de material a ser compartilhado com os colegas. Ao longo de quase dois anos de existência e mesmo com o fim do trabalho totalmente remoto, o Na Hora do Café continua bem aceito pelas pessoas da instituição, sendo que muitas já o chamam por um apelido carinhoso: Café.

Isso pode ser validado a partir de resultados publicados no Diagnóstico de Percepção Organizacional - Relatório de pesquisa quantitativa com o público interno da FJP. Segundo o documento, o Na Hora do Café “recebeu uma excelente avaliação, tanto em relação ao formato

utilizado quanto em relação ao conteúdo das edições diárias”. O percentual de aceitação do informativo é expressivo: 95,4% das pessoas afirmam gostar do formato, enquanto 98,5% consideram o conteúdo pertinente para o servidor.

Apesar da boa aceitação e da preocupação constante com o conteúdo e com o público, o projeto precisa de aperfeiçoamento. Infelizmente, nem todos os funcionários têm acesso ao e-mail institucional e, conseqüentemente, ao Na Hora do Café. Dessa forma, durante os meses de trabalho remoto integral, alguns gerentes assumiram a responsabilidade de filtrar e repassar o conteúdo mais relevante às pessoas que não recebiam o informativo. Com o trabalho híbrido, na busca por suprir parte dessa falha, uma televisão foi instalada na copa. Por meio dela, as principais informações são transmitidas aos frequentadores do espaço durante o horário de expediente.

Considerações finais

A produção deste artigo, para além do objetivo proposto, serviu como reflexão sobre as tarefas desenvolvidas pelo autor em suas atividades no serviço público. Viver a pandemia como todas as demais pessoas e, ainda, buscar soluções pensando em melhorias para um grupo da Administração Pública, dentro das complexidades de uma vida social organizada, já é, por si só, motivo de contentamento. Analisando por essa perspectiva, os ensinamentos trazidos por Jean-Luc Moriceau foram vivenciados como uma experiência ímpar. Vencendo as barreiras explicitadas por Vânia Bueno Cury, utilizamos o ambiente de mudança provocado por um vírus como cenário necessário para inovar alguns padrões da comunicação em uma instituição pública com mais de 50 anos de história.

Lidar com pessoas vivendo o drama de uma pandemia e trabalhar com comunicação, especialmente em um órgão público, sem disponibilidade de muitos recursos financeiros, não é tarefa fácil. Mesmo sendo fundamental para os processos, nem sempre a comunicação é vista como estratégica, o que, por si só, já é um grande problema. Apesar disso, repensar a comunicação interna de uma instituição que carrega as marcas de uma tradição burocrática, ressignificar espaços e inovar as atividades foi um desafio gratificante, especialmente levando em consideração a agilidade necessária para a adaptação às imposições da Covid-19.

Embora seja bem aceito pelo público, a crítica ao Na Hora do Café se faz necessária e atuante para que ele não seja visto como um produto de comunicação perfeito e, por isso, sem

necessidade de aperfeiçoamento. Como ponto de melhoria urgente, destaca-se que a sua abrangência deve corresponder a todas as pessoas da instituição, não apenas a quem possui endereço eletrônico institucional. Como ponto de observação, ressalta-se que, por ser diário, muitas vezes falta inspiração e criatividade para a apresentação de textos e imagens atrativos ou bem planejados. Outra ponderação, não menos importante, é a necessidade de o setor de comunicação se manter atuante para priorizar e editar o conteúdo a ser publicado, levando-se em consideração a possibilidade de que alguns setores ou pessoas possam tentar beneficiar suas áreas de atuação. Para acompanhar o nível de satisfação, planejar atualizações e propor soluções, recomenda-se a manutenção de pesquisas de opinião periódicas com o público consumidor do Na Hora do Café.

Para além das críticas, dos pontos de melhoria e de observação, é preciso ressaltar a qualidade do informativo. Há quase dois anos no ar, ele é analisado constantemente a fim de respeitar as mais diversas concepções e práticas pelas quais o público interno se manifesta. Trabalhar com a linguagem simples e, até mesmo, com trechos de informalidade, remetidos à tradicional conversa mineira, foram duas conquistas em uma instituição reconhecida por suas pesquisas e demais produções de elevado nível técnico e intelectual. O cuidado ao ressignificar os espaços físicos e os hábitos de uma rotina de trabalho presencial para um ambiente totalmente digital, em meio à pandemia, é um grande destaque do planejamento do informativo apresentado neste artigo.

O Na Hora do Café é a prova de que, mesmo sem muitos recursos, é possível repensar limites, aprimorar e inovar ferramentas de comunicação já conhecidas e utilizadas na Administração Pública. A partir do êxito obtido com esse projeto, é possível buscar inspiração para o aperfeiçoamento de outros serviços públicos, inclusive aqueles de comunicação pública para os diversos grupos da sociedade.

Vida longa ao Café!

Agradecimentos

À equipe da Assessoria de Comunicação Social da Fundação João Pinheiro e ao público interno da instituição, responsável pela audiência constante e, conseqüentemente, pela manutenção do Na Hora do Café. À Maria, Sônia e Camila pela inspiração e motivação.

Referências

Associação Brasileira da Indústria de Café (Abic) - **Pesquisa Hábitos e preferências dos consumidores de café no Brasil, em 2021, comparados com 2019**. 2021. Disponível em <https://estatisticas.abic.com.br/estatisticas/pesquisas/habitos-e-preferencias-dos-consumidores-de-cafe/>. Acesso em: 15 jun. 2022.

CASTRO, Patrícia Rayane Medeiros et al. **Psychological impacts on adults during the the COVID-19 pandemic: an integrative review**. Research, Society and Development, [S. l.], v. 10, n. 11, 2021. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/18546>. Acesso em: 29 jun. 2022.

CURY, Vânia Bueno. **Comunicação para o desenvolvimento organizacional**. In: KUNSCH, Margarida. Comunicação Organizacional Estratégica. São Paulo: Summus Editorial, 2016, p. 193-212.

DUARTE, Jorge. (org.). **Comunicação Pública: Estado, Mercado, Sociedade e Interesse Público**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.

FISCHER, Heloisa. **Clareza em textos de e-gov, uma questão de cidadania**. Rio de Janeiro: Com Clareza, 2018.

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO. **Diagnóstico de Percepção Organizacional - Relatório de pesquisa quantitativa com o público interno da FJP**. 2021. Disponível em http://intranet.fjp.mg.gov.br/wp-content/uploads/2022/07/07.07.2022_Relatorio-de-pesquisa-Diagnostico-de-Percepcao-Organizacional.pdf. Acesso em 8 jul. 2022.

FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ (Fiocruz). **Covid-19 | Perguntas e respostas - Como o coronavírus é transmitido?**. 2022. Disponível em <https://portal.fiocruz.br/pergunta/como-o-coronavirus-e-transmitido>. Acesso em 20 jun. 2022.

MARQUES, Ângela C. S.; LIMA, Fábila P. **Comunicação organizacional: Vertentes conceituais e Metodológicas**. v. 2. Belo Horizonte: UFMG, 2017.

ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DA SAÚDE (Opas/OMS). **Folha informativa sobre COVID-19**. 2022. Disponível em <https://www.paho.org/pt/covid19#:~:text=A%20COVID%2D19%20%C3%A9%20causada,%2C%20fala%2C%20canta%20ou%20respira>. Acesso em 20 jun. 2022.

SARAIVA, Luiz Alex Silva. **Diferenças e territorialidades na cidade como ponto de partida**. In L. A. S. Saraiva (Org.). Diferenças e territorialidades na cidade (pp. 11-29). Ituiutaba: Barlavento, 2020. Disponível em <https://asebabaoloriginbin.files.wordpress.com/2020/12/diferenca-e-territor.pdf>. Acesso em 27 jun. 2022.

SCHMIDT, Beatriz et al. **Impactos na Saúde Mental e Intervenções Psicológicas Diante da Pandemia do Novo Coronavírus (COVID-19)**. SciELO Preprints, 1–26, 2020 Disponível em:

<https://doi.org/10.1590/SCIELOPREPRINTS.58>. Acesso em 27 jun. 2022.

STUMPF, Ida Regina C. Pesquisa bibliográfica. In: DUARTE, Jorge. (org.). **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação**. São Paulo: Atlas, v. 1, 1a ed., p. 51-61, 2005.

Realização:

SBAP
Sociedade Brasileira de Administração Pública

 Saiba mais em: sbap.org.br

Localização:

FGV EAESP

Fundação Getúlio Vargas (FGV- EAESP) São Paulo - SP

AGENDA GOVERNAMENTAL DE ESTADO
REFLETINDO PROPOSIÇÕES PARA O BRASIL
05, 06 e 07 de Outubro de 2022