

FACULDADE LABORO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM AUDITORIA, PLANEJAMENTO E  
GESTÃO EM SAÚDE

**RAFISA MACEDO CHAVES**

**GESTÃO DA QUALIDADE COMO IMPACTO NAS PRÁTICAS DE  
COMUNICAÇÃO DE INSTITUIÇÕES HOSPITALARES**

São Luís  
2018

**RAFISA MACEDO CHAVES**

**GESTÃO DA QUALIDADE COMO IMPACTO NAS PRÁTICAS DE  
COMUNICAÇÃO DE INSTITUIÇÕES HOSPITALARES**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado ao Curso de Especialização em  
Auditoria, planejamento e gestão em saúde,  
da Faculdade Laboro, para obtenção do título  
de Especialista.

Orientadora: Profa. Marilha da Silva  
Cariolano

São Luís

2018

A Ficha Catalográfica é impressa no verso da folha de rosto.

É solicitada á [biblioteca@faculdadelaboro.com.br](mailto:biblioteca@faculdadelaboro.com.br) mediante envio do trabalho completo após aprovação pela orientação acadêmica.

**RAFISA MACEDO CHAVES**

**GESTÃO DA QUALIDADE COMO IMPACTO NAS PRÁTICAS DE  
COMUNICAÇÃO DE INSTITUIÇÕES HOSPITALARES**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado ao Curso de Especialização em  
Auditoria, Planejamento e gestão em saúde,  
da Faculdade Laboro, para obtenção do título  
de Especialista.

Aprovado em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

---

**Profa. Me Marilha da Silva Cariolano** (Orientadora)  
Mestre em Biologia Parasitária  
Universidade Ceuma

---

**Examinador 1**

---

**Examinador 2**

## **GESTÃO DA QUALIDADE COMO IMPACTO NAS PRÁTICAS DE COMUNICAÇÃO DE INSTITUIÇÕES HOSPITALARES.**

RAFISA MACEDO CHAVES<sup>1</sup>

### **RESUMO**

O presente artigo mostrou a importância da comunicação com base em Gestão da Qualidade e como ambas podem impactar no processo produtivo dentro dos hospitais. Neste sentido ressaltou-se a importância da presença de uma comunicação organizada e que o conhecimento bem como a interação tem papel fundamental na comunicação. Verificou-se ainda neste estudo a utilização das ferramentas de gestão da qualidade, como o *feedback*, que atua como mecanismo facilitador da comunicação interna e a importância de mantê-la organizada onde a fonte, canal e destino, bem determinados, tem papel fundamental no processo de comunicação.

**Palavras-chave:** Gestão da Qualidade. Comunicação. Processos.

### **QUALITY MANAGEMENT EFFECTIVENESS IN COMMUNICATION INSIDE HOSPITAL ENVIRONMENT**

### **ABSTRACT**

The following article presents the importance of a communication based on quality management and how both can impact on the productivity process inside the hospital, was also stressed in this article the importance of the presence of an organized communication process, and how the knowledge held alongside the interactivity of the personnel has the fundamental role of establishing the communication. It was also found in this study that the utilization of the tools of quality management, as is the feedback, which works as a facilitator of the internal communication, and the importance of a coordinated pattern of communication, where the source, channel and destiny well rooted plays a fundamental role on the communication process.

**Keywords:** Quality Management. Communication. Procedure

## 1 INTRODUÇÃO

É difícil encontrar uma definição direta e determinar um conceito para gestão da qualidade, nesse caso deve-se levar em consideração a forma com que cada cliente a percebe, pois, sua principal característica é a subjetividade. Em termos, podemos afirmar que qualidade varia de acordo com a opinião de cada um. Relacionando esse conceito com comunicação dentro da organização, é viável que gestão da qualidade envolva os diferentes setores na busca por melhores resultados.

Quando falamos de gestão da qualidade na comunicação, espera-se que efeitos positivos devam surgir, o uso de ferramentas como diagrama de Ishikawa, diagrama de relações e diagrama de afinidades, que servem para identificar os problemas e suas possíveis causas e fazem com que a organização tenha uma segurança maior no resultado de seu planejamento qualitativo, pois sabemos que o capital intelectual é de primordial importância para a empresa.

Segundo Falconi (2015), “a empresa tem que ter como objetivo melhorar a vida das pessoas que, de alguma forma, interagem com ela. Sem competência para fazer isso, ela não atinge melhorias”. A diferença entre uma organização voltada para a gestão da qualidade de uma que não pratica esse conceito é que a primeira possui uma forma sistêmica de enxergar e entender os seus negócios, com capacidade de perseguir seus propósitos em completa harmonia com seu ecossistema (PAGLIUSO, 2011).

Segundo (BRETON, 1991, p. 216) A natureza da mais verdadeira comunidade humana depende de seu “modo intrínseco de comunicação” (BRETON, 1991, p. 216)

Entende-se que a comunicação tem o início marcado por um emissor, que através de um canal, transmite uma mensagem codificada até chegar ao receptor. (OLIVEIRA, 2017). Também ressalta-se que é necessário que uma pessoa ao transmitir uma mensagem, esteja treinada e preparada, tanto para emití-las, como para recebê-las, é difícil imaginar uma empresa na qual a pretensão é alcançar a liderança de mercado não atine para a importância que é um trabalho de comunicação. Sobre a metodologia aplicada, registre-se que, o artigo foi embasado em pesquisa bibliográfica de autores que falam sobre a

relevância da comunicação interna organizacional e pesquisa em sites da internet.

## **2 A COMUNICAÇÃO COMO MEIO DE INTEGRAÇÃO SOCIAL EVOLUTIVA**

Entre os mais diversos meios de relação social, a comunicação se torna o que constitui o universo. Desde a comunicação mais imediata às mais inesperadas, tecnicamente, é todo um envolvimento de atividades que se desdobram com o processo dos tempos. Evoluídas a partir de um grande movimento de avanços científico-tecnológicos, as comunicações favorecem a união nas quais envolve técnica e cultura em nossos dias, entrelaçando à vida social em cada ponto do espaço, fazendo sua subsistência.

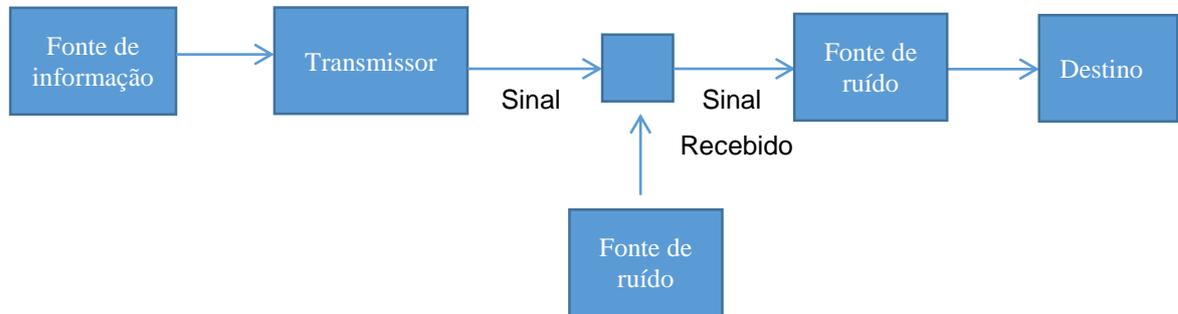
A transmissão oral e escrita constitui o primeiro alvo das concepções e meios da comunicação que se desenvolveram, na milenar história humana, sobrepondo-se, naturalmente, aos gestos e expressões corporais e, mesmo, à própria informação da hereditariedade (CHARDIN, 1986, p. 319-320)

Contudo a evolução do indivíduo necessitou o compartilhamento de pensamentos e ideias, sendo fundamental que o processo de transmissão fosse realizado através de canais de comunicação, para possíveis interações entre pessoas. Comunicar é um processo de troca de conhecimento, ou seja, transferir e receber informações.

Paladini (2012), diz que “a estruturação de um ambiente adequado ao envolvimento das pessoas numa ação bem definida depende de dois aspectos básicos: a interação entre as pessoas e das pessoas com a organização”. Realçando assim a importância de uma comunicação bem-sucedida. Ele também afirma que a “gestão da qualidade deve utilizar-se do mecanismo de coordenação para desenvolver o processo administrativo de implantação dos programas da qualidade”.

Tendo em vista a criação do *mindset* da importância da comunicação dentro de um estabelecimento comercial, deve-se entender o sistema de comunicação estabelecido pelo matemático Claude Shannon, que criou o modelo de comunicação mundialmente conhecido como Weaver, como ilustra (Pimenta 2010).

**Figura 1-** Modelos Weaver de comunicação.



Fonte: The mathematical theory of communication (2010).

1. Fonte: pode partir de uma pessoa, processo ou equipamento que forneça a mensagem;
2. Transmissor: processo ou equipamento que codifica a mensagem e o transmite ao canal;
3. Canal: designa o meio usado para transportar uma mensagem do emissor o receptor;
4. Receptor: recebe e decodifica a mensagem;
5. Destino: pessoa, processo, ou equipamento a quem é destinada a mensagem;
6. Ruído: perturbações indesejáveis que tendem a alterar de maneira imprevisível a mensagem;

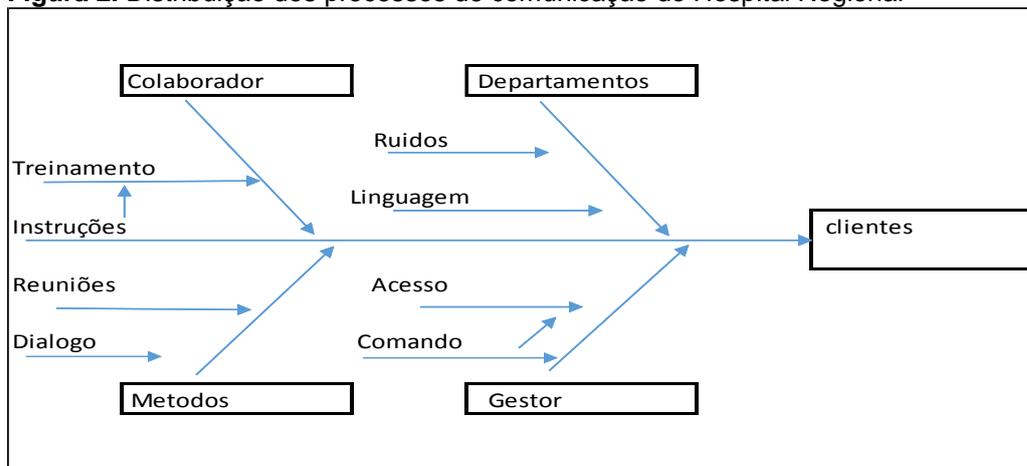
Pimenta (2010), afirma que “a comunicação dentro da empresa contribui para a definição e concretização de metas e objetivos, além de possibilitar a integração e o equilíbrio entre seus componentes (departamentos, áreas etc.)”.

Tais fatores mostram que a qualidade percebida pelo consumidor ou destinatário final retratará no quanto a organização é eficaz, ela é o resultado de processos utilizados, da intercomunicação entre os departamentos e gestores e do clima organizacional em perfeito estado.

De acordo com Clemen (2005), “temos que saber diferenciar um ato de comunicação interpessoal (uma das atribuições gerenciais), por exemplo, de um processo de comunicação interna que atinge a toda Organização”.

Carpinetti (2012) demonstra que “o diagrama de causa e efeito foi estruturado de forma a ilustrar as várias causas que levam a um problema”. Dessa forma a análise foi feita a partir do diagrama de Ishikawa no qual favorecera o desempenho como um todo dentro da organização. Gestão da qualidade busca solucionar através de suas ferramentas possíveis problemas nos quais muitas vezes são identificados, mas nem sempre solucionados. Pesquisas apontam que uma empresa que se organiza e planeja de maneira eficaz tem melhores resultados.

**Figura 2.** Distribuição dos processos de comunicação do Hospital Regional



Fonte: O autor 2018

Não diferente de outras organizações um hospital é formado por setores, dependentes de comunicação e de troca de informações para que o trabalho ocorra em sincronia. A comunicação entre esses setores deve acontecer constantemente, para que circulem informações sobre os pacientes, caso isso ocorra de forma desordenada, conseqüentemente surgirão problemas.

De acordo com Kunsch (2009):

As ações comunicativas devem ser resultantes de um processo de planejamento estratégico, fundamentado em pesquisas e precisam ser guiadas por uma filosofia e política de comunicação integradas que levem em conta as demandas, os interesses e as exigências dos públicos estratégicos e da sociedade.

A qualidade da informação pode ser obtida ou melhorada por diversas ferramentas aplicadas na busca da qualidade e na comunicação pode ser feito uso de documentos que circulam entre departamentos levando a informação que deverá ser compartilhada, exemplo, circulares, avisos, relatórios.

Paladini (2012), diz que: “gestão da qualidade deve utilizar-se do mecanismo de coordenação para desenvolver o processo administrativo de implantação dos programas da qualidade”. Tais mecanismos podem favorecer no entendimento e nos processos de comunicação.

No processo de uma comunicação eficaz na organização é essencial que os receptores (colaboradores) compreendam a mensagem e a finalidade a qual o emissor (gestor) quer transmitir. Sendo assim a troca de informações, que também faz parte da comunicação, ajuda a identificar as dificuldades presentes em cada departamento sendo possível assim adequar o trabalho com os problemas tentando resolvê-los.

Fernando e Pérsigo (2012) dizem que a comunicação organizacional precisa ser constituída através de um setor estratégico, que preconize pela agregação de valores”.

A comunicação entre gestor e departamentos vai além de reuniões e conversas entre setores, podendo ser também usados métodos mais rápidos e mais simples de comunicação como e-mails, informativos em murais e outros meios tecnológicos.

A integração de métodos de comunicação pode trazer benefícios no qual ira favorecer todos os setores por esse motivo é que: pesquisas apontam que a humanidade estava fadada a viver como animais. Então devido a nosso grau de inteligência e que nos diferenciava de outros seres, fomos capazes de usar nosso poder de imaginação.

De acordo com Hawking (1993):

Nós aprendemos a falar e aprendemos a ouvir. Com a habilidade de se estabelecer a comunicação fomos capazes de compartilhar nossas ideias, fazendo com que os seres humanos evoluíssem e através do trabalho em grupo construir um futuro que antes era impossível.

Pimenta (2010), afirma que: “sem a comunicação, todas as relações que se estabelecem entre pessoas, e os diversos grupos humanos, seriam impossíveis, sejam relações comerciais, de trabalho ou afetivas”. A comunicação tem papel fundamental nas relações, sejam elas pessoais ou profissionais. Através da dela é possível à troca de informações, elemento este que irá favorecer nas mais variadas áreas. Ainda segundo a autora, boa parte do tempo que é ocupado em uma empresa, os gerentes desenvolvem atividade em que

recebem, emitem, processam e compartilha, os mais variados tipos de comunicação é um processo de comunicação/intercâmbio de informações.

Bethlem (2004), afirma que: “as informações iguais são percebidas de forma diferente por diferentes pessoas”. É importante que durante a comunicação a troca de informações seja feita de forma clara, concisa e sem dar margem a futuros conflitos.

Nesse contexto as relações internas merecem maior atenção por parte da gestão, pois o colaborador tem papel fundamental no resultado final do processo que envolve a comunicação, através de *feedback* dos colaboradores o gestor pode ter uma visão holística, e gerir com mais competência, facilidade e habilidade de solucionar futuros problemas que podem surgir.

Reforçando a importância da comunicação interna de forma a desafiar os diversos estágios desta.

Neves (2005), afirma paradoxalmente que:

Uma das comunicações mais desafiantes é aquela com o público que julgamos ser o que mais conhecemos: o Público Interno. As razões do desafio são várias: a natureza do relacionamento, a proximidade do emissor com o receptor, a intimidade entre as partes, a extensão da agenda comum, o nível de expectativas lado a lado, o *portfólio* de conflitos e, sobretudo, a influência da comunicação informal.

Pinto (2009), também relata que “a comunicação interna precisa ser vista dentro do contexto estratégico, desempenhando função de coordenar o processo de formulação das mensagens”.

Lewin (2015), diz que:

O referido conjunto de fatores constitui uma relação dinâmica e de interdependência, a que Lewin chama campo psicológico (que desta forma constitui o próprio espaço de vida do indivíduo, definindo a forma como este percebe e interpreta o ambiente externo que o rodeia).

Dessa forma, para que se obtenham os objetivos traçados se faz necessário à compreensão dos aspectos negativos nos processos de emissão de mensagem, buscando um viés mais cristalino de recepção.

Marchiori (2006), relata que:

Se uma organização modifica produtos para melhor atender seus clientes, devem também pensar que é possível modificar o comportamento organizacional junto aos funcionários, quando a realidade apresentada exigir esse tipo de atitude.

Carpinetti (2012) afirma que “a matriz de correlações é o teto da matriz da qualidade. Partindo desse princípio, as relações de comunicação poderão favorecer nas intercomunicações da organização”. Ele também diz que isso implica no desenvolvimento de um grupo, que agindo em sintonia, será capaz de desenvolver um trabalho com mais qualidade favorecendo assim, diversos aspectos da organização.

Chiavenato (2004), afirma que “no local de trabalho, as pessoas participam de grupos sociais dentro da organização e mantêm-se em uma constante interação social”. Sabemos que cada indivíduo possui personalidade diferente um do outro. Partindo desse princípio é que se torna uma constante busca por qualidade no quesito comunicação no qual se deve ter um cuidado redobrado em tudo o que é repassado e o que é entendido, para que os ruídos não se tornem um problema maior.

Sendo assim algumas falhas de comunicação acontecem devido a pequenas situações do cotidiano.

Marchiori (2006), afirma que:

Em nosso ponto de vista, o grande enfoque da comunicação interna passa a ser encarregada de entendimentos, visão, emoção, compreensão, conhecimento, levantamento de situações, criação de vínculos, para que se possam manter relacionamentos que sejam verdadeiros.

Nesse sentido é que Ianhez (2006) aponta que “muitos líderes organizacionais não querem enxergar: os empregados são a organização e a representam perante os públicos com as quais mantêm relação”. Portanto os gestores devem manter o diálogo integrado com seus colaboradores para que o trabalho seja realizado de forma ordenada e bem-sucedida. Não basta que seja repassada a informação é necessário que esta seja feita de maneira eficaz para que ao chegar ao receptor seja compreendida de forma clara.

Cammarota (2014) ressalta que “assim como as empresas, a comunicação é feita pelas pessoas”. Portanto, a comunicação ineficaz ou falha ocorre por nossas limitações quando no comunicamos. A identificação dos processos de comunicação deve ser tratada de forma a favorecer no ambiente organizacional por esse motivo é que o conhecimento é sempre um excelente condutor para uma produtiva troca de informações, e a busca por melhores

formas desta, faz com que o ser humano crie ferramentas que favoreçam esse processo.

Oliveira (2007) afirma que, uma comunicação eficiente, garante à empresa bons resultados nas suas atividades ampliar sua produtividade, reduzir custos e responder em tempo hábil às rápidas transformações de um mercado globalizado.

A presença da comunicação saudável dentro de uma organização é de suma importância tanto para o desenvolvimento da mesma quanto para a melhor relação entre as pessoas envolvidas e ter uma comunicação agregada aos conceitos de gestão da qualidade cria a possibilidade de impactar substancialmente na melhoria da comunicação e no ambiente de trabalho, tendo em vista que um padrão de qualidade gera aperfeiçoamento para os processos internos desta e conseqüentemente suscitando benefícios no produto final.

Faz-se necessário enfatizar a importância que a troca de informações bem sucedidas entre gestores e colaboradores pode trazer melhores resultados nos processos operacionais, primando pela qualidade no atendimento e serviço, bem como no interesse de demonstrar que uma comunicação sem ruídos e falhas tem a possibilidade de melhorar a produtividade no âmbito hospitalar e analisando o impacto que gestão da qualidade pode fazer nos processos de comunicação entre gestores e colaboradores da instituição, buscando identificar os fatores que levam há possíveis falhas nesse processo, para que haja uma compreensão de tal problemática, onde possa verificar a importância e os benefícios que comunicação pode trazer para a organização.

### **3 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A empresa que busca qualidade no desenvolvimento de suas atividades deve priorizar a comunicação sistemática como meio de construção de um padrão de excelência, as ferramentas da gestão da qualidade auxiliam na evolução da prática de interação da organização, dando suporte ordenado no processo qualitativo de comunicação. Nesse contexto o processo de comunicação nas práticas assistenciais em um hospital tanto público quanto privado irá impactar diretamente no cliente externo, ou seja, o paciente.

Descobrir a fonte do problema nem sempre é uma tarefa fácil, a gestão da qualidade servirá de guia para a identificação e a solução da

problemática. Sabendo que uma ordenação sistemática no processo de propagação das informações vai impactar na qualidade da comunicação e na diminuição do índice de falhas, podemos afirmar que a melhoria contínua e a ênfase na interação interna poderá ser a solução para muitos dos problemas que podem ser encontrados num hospital.

A comunicação dentro de uma empresa sempre existe uma ordenação hierárquica na distribuição de informações, mas será que há carência de qualidade na maneira em que é o comunicado é repassado? Para que se estabeleça uma comunicação bem sucedida é necessário que o receptor seja apto a compreender a mensagem, podendo assim impactar diretamente na qualidade da comunicação dentro das instituições.

Alguns fatores podem ser identificados como causadores potenciais de ruídos, falha ou falta de comunicação dentro do hospital, como: falta de planejamento nas ações de alinhamento, como reuniões internas eficazes e retorno de informações utilizadas na ferramenta como o *feedback* por exemplo, que promove interação entre os colaboradores e os gestores, ao executar os processos o colaborador percebe o que funciona e o que há de errado. Portanto é vital para a instituição que o gestor dê espaço para que seus colaboradores possam expor seu ponto de vista em relação as metodologias de trabalho, fazendo com que as falhas encontradas sejam menos frequentes.

Conclui-se então que uma comunicação interna no mínimo eficiente pode fazer um grande diferencial nos processos internos, trazendo não só eficácia nas empresas, mas também aumentar a satisfação dos clientes, alvo de toda empresa que tem gestão da qualidade implementada e quer ter diferencial perante a sociedade.

## REFERÊNCIAS

- BETHLEM, Agrícola. **Estratégia empresarial: conceitos, processos e administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 2004.
- BRETON, Philippe e PROULX, **Serge. L' Explosion de la Communication: La naissance d'une nouvelle idéologie**. Paris: La Découverte, 1991.
- CAMMAROTA, Gino. **Falhas na Comunicação**. 2014. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Comunicacao/Artigo/9277/as-falhas-na-comunicacao.html>> Acesso em: 13.març.2018.
- CARPINETTI, L. C. R. **Gestão da Qualidade: conceitos e técnicas**. São Paulo, SP. Atlas, 2012.
- CARVALHO, Marly Monteiro, PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade: Teoria da Qualidade**. Rio de Janeiro: Campos. 2005.
- CARVALHO, M. M; MIRANDOLA, D.A **comunicação em projetos de TI: uma análise comparativa das equipes de sistemas e de negócios**. Revista produção, v.17, n.2, p.330-342, Maio/ago.2007.
- CHARDIN, Pierre Teilhard de. **O Fenômeno Humano**. São Paulo: Editora Cultrix, 1986.
- CHIAVENATO, Idalberto, **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: CAMPUS, 7. ed. 2004. Disponível em: <<https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CBwQFjAAahUKEwj0upempZvJAhVJph4KHxs2AoU&url=http%3A%2F%2Fwww.ceap.br%2Fmaterial%2FMAT01102008195109.doc&usq=AFQjCNGltV8W0QjvY6B1WUALiP4o1RgJkQ&sig2=eRklrAiS0MbP8zKVI0wzWg>> Acessado em: 15.fev.2018.
- CLEMEN, Paulo: **Como Implantar uma Área de Comunicação Interna: nós, as pessoas, fazemos a diferença: guia prático e reflexões**. Rio de Janeiro: Mauad, 2005.
- Conselho federal de medicina: **Resolução CFM nº 1.638/2002** Publicada no D.O.U. de 9 de agosto de 2002, Seção I, p. 184-5 Disponível em: <[http://www.portalmedico.org.br/resolucoes/cfm/2002/1638\\_2002.htm](http://www.portalmedico.org.br/resolucoes/cfm/2002/1638_2002.htm)>. Acesso em: 15.fev.2018.
- COSTA, Eliezer Arantes. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Saraiva 2005.
- DORÉS, Ricardo. **A Importância do Feedback na Melhoria do Desempenho**. 2010. Disponível em: <<http://www.infoq.com/br/news/2010/04/feedback-importancia-desempenho>>. Acessado em: 15.fev.2018.

ENDEAVOR, Brasil. **Entenda a importância do Networking para sua Empresa.** 2014. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/entenda-importancia-networking-empresa/>> Acessado em: 15.fev.2018.

FALCONI, V. Gestão à vista: **Pense nas pessoas se quiser ganhar dinheiro.** Exame, São Paulo, p.90- 91, jul. 2015. Disponível em: Acesso em: 18 de maio 2018.

FERNANDES, Fábio Frá; PÉRSIGO, Patrícia Milano. **Aproximação e Distanciamento entre Relações Públicas e Comunicação Organizacional: Alguns Apontamentos e reflexões.** 2012. Disponível em: <[http://www.unicruz.edu.br/15\\_seminario/seminario\\_2010/CCSA/APROXIMA%C3%87%C3%95ES%20E%20DISTANCIAMENTOS%20ENTRE%20RELA%C3%87%C3%95ES%20P%C3%9ABLICAS%20E%20COMUNICA%C3%87%C3%83O%20ORGANIZACIONAL-%20ALGUNS%20APONTAMENTOS%20E%20REFLEX%C3%95ES.pdf](http://www.unicruz.edu.br/15_seminario/seminario_2010/CCSA/APROXIMA%C3%87%C3%95ES%20E%20DISTANCIAMENTOS%20ENTRE%20RELA%C3%87%C3%95ES%20P%C3%9ABLICAS%20E%20COMUNICA%C3%87%C3%83O%20ORGANIZACIONAL-%20ALGUNS%20APONTAMENTOS%20E%20REFLEX%C3%95ES.pdf)> Acesso em: 14.març.2018.

GOMES, Orlando: **Comunicação e Autoridade nas Empresas.** 2005. Disponível em: <<http://www.bocc.ubi.pt/pag/gomes-orlando-comunicacao-autoridade-empresas.pdf>> Acesso em: 12.mar.2018.

HAWKING, Stephen, **British Telecom advertisement.** 1993. Disponível em: <[http://www.notable-quotes.com/h/hawking\\_stephen.html](http://www.notable-quotes.com/h/hawking_stephen.html)> Acessado em: 17.maio.2015.

IANHEZ, João Alberto, Artigo: Missão, Visão, Políticas e Valores. In: MARCHORI, Marlene. **Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional.** São Caetano do Sul/SP: Difusão, 2006. (97-122)

IBICT. **Manual de normas de editoração do IBICT.** 2. ed. Brasília, DF, 1993. 41 p.

BETHLEM, Agrícola. **Estratégia Empresarial: conceitos, processos e administração estratégica.** São Paulo, SP, Atlas 2004.

JUNIOR, Antonio Robles e BONELLI, Valério Vitor. **Gestão da Qualidade e do Meio Ambiente: Enfoque econômico, financeiro e patrimonial.** Editora: Atlas. São Paulo. 2006.

KAPLAN, Robert S.; David P. Norton. **Organização Orientada para Estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios,** Gulf Professional Publishing 2000.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas.** 2. ed. São Caetano do Sul, Sp. Difusão Editora, 2009.

\_\_\_\_\_. **Comunicação Organizacional: Histórico, Fundamentos Processos.** Volume 1. São Paulo: Saraiva, 2009.

LEWIN, Kurt. **Conceito Teoria de Campo de Lewin**. 2015. Disponível em: <[www.old.knoow.net/cienceconempr/gestao/teoriacampokurtlewin.htm](http://www.old.knoow.net/cienceconempr/gestao/teoriacampokurtlewin.htm)> Acesso em: 13.fev.2018.

LIMA, Carlos Alberto: **Falhas na Comunicação Interna de uma Empresa, podem Comprometer Resultados?** 2009. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/falhas-na-comunicacao-interna-de-uma-empresa-podem-comprometer-resultados/27551>> Acessado em 15.març.2018.

MARCHIORI, Marlene: **Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional**. São Caetano do Sul/SP. Difusão, 2006. p. 210). Disponível em: <[http://www.uel.br/grupo-estudo/gefacescom/images/docs/\[LIVRO\\_PAGINAS\]Faces\\_da\\_cultura\\_v1\\_2\\_e\\_dic\\_o\\_Paginas\\_iniciais.pdf](http://www.uel.br/grupo-estudo/gefacescom/images/docs/[LIVRO_PAGINAS]Faces_da_cultura_v1_2_e_dic_o_Paginas_iniciais.pdf)>. Acesso em: 15.març.2018.

MOSTAÇO, E. Considerações sobre o conceito de teatralidade da pesquisa. **Revista de Investigação em Artes**. Florianópolis, v. 2, n. 2, jul. 2007.

NEVES, Roberto de Castro. Prefácio. In: CLEMEN, Paulo. **Como Implantar uma Área de Comunicação Interna**: Nós, as Pessoas, fazemos a diferença. Rio de Janeiro: Mauad, 2005.

OLIVEIRA, Marcio Medeiros, **Comunicação para a Qualidade**, 2007. Disponível em <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/comunicacao-para-a-qualidade/13582/> acessado em 09/07/2018.

OLIVEIRA, Otávio J. **Gestão da Qualidade**: tópicos avançados. São Paulo: Editora Thomson, 2004.

PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade**: teoria e prática. 3ed. São Paulo: Atlas, 2012.

PAGLIUSO, A. T. **A importância da gestão da qualidade nas organizações**. Sítio da CNC - CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO COMÉRCIO DE BENS, SERVIÇOS E TURISMO. 2011. Entrevista realizada com o superintendente geral da Fundação Nacional da Qualidade. Disponível em: <<http://www.cnc.org.br/noticias/importancia-da-gestao-da-qualidade-nas-organizacoes>>. Acesso em 10 mai 2018

PINTO, Elen Sallaberry. O reflexo da comunicação interna na imagem empresarial. **Comunicação Organizacional**. 2009. Disponível em: <<http://comunicacaoorganizada.files.wordpress.com/200/07/o-reflexo-da-comunicacao-interna-na-imagem-emresarial1.pdf>> Acessado em: 14.març.2018.

PIMENTA, M.A. **Comunicação Empresarial**: conceitos e técnicas para administradores, Campinas, SP, Editora Alínea 2010.

SATO, Karin. **Informação não é poder! Veja como a falta de clareza causa o fracasso do líder.** 2009. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/noticias/negocios/informacao-nao-e-poder-veja-como-a-falta-de-clareza-causa-o-fracasso-do-lider/23236>> Acesso em: 12.mai.2018.

SHANNON, Claude Elwood. **The Mathematical Theory of Communication:** first edition (US) first printing edition, Illinois, University of Illinois, 1971.

SILVA, Andréia Corrêa; SILVA, Bruniele de Oliveira. **A Importância da Comunicação dos Colaboradores com Seus Líderes,** 2014. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/47920579.pdf>. Acesso em: 15.mai.2018.

TEIXEIRA, José Manoel de Camargo; et. al. **Planejamento estratégico e operacional em saúde.** In: GONÇALVES, Ernesto Lima. Gestão Hospitalar: administrando o hospital moderno. São Paulo: Saraiva 2006.

