

As Relações Públicas no Contexto das Organizações de Saúde: Uma Análise da Comunicação Interna e Políticas de Humanização do Hospital Universitário Professor Alberto Antunes ¹

Mayra Dias da Silva
Universidade Federal de Alagoas, Maceió/AL.

Sandra Nunes Leite
Universidade Federal de Alagoas, Maceió/AL.

Resumo

O trabalho propõe uma reflexão epistemológica acerca das interfaces entre comunicação e saúde, sob a perspectiva das Relações Públicas. Considerando que o debate envolve desde a falta de recursos até a complexidade dos processos interacionais, tal estudo analisa a teia de relacionamentos que desenha a imagem institucional do Hospital Universitário Professor Alberto Antunes - Hupaa ao questionar como fazer do ser humano o foco principal. Busca, a partir disso, diagnosticar os ruídos da comunicação interna e sua influência na relação com os usuários propondo estratégias segundo a política de humanização. Visto que, desenvolver a cultura organizacional significa estimular o senso de pertencimento e responsabilidade oferecendo um serviço que permita a ocorrência da escuta e o interesse pelo outro na clareza das mensagens.

Palavras-chave: Relações Públicas; Comunicação; Humanização; Saúde.

1. Introdução

A comunicação enquanto via de mão dupla assume a subjetividade dos atores no campo social, os quais intervêm sobre a realidade a sua maneira para solucionar ou provocar tensões. Neste sentido destaca-se o papel das Relações Públicas, como uma ferramenta eficaz nos relacionamentos entre as organizações e seus públicos articulando as estratégias que norteiam os indivíduos em suas tentativas processuais. Sendo assim, as atividades do Sistema Único de Saúde também perpassam por ações comunicacionais no cotidiano das práticas de atenção e gestão na assistência médica.

¹Trabalho apresentado no Espaço Jovem Pesquisador, na categoria Pesquisa de Iniciação Científica, atividade integrante do XIV Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas.

A Constituição Brasileira de 1988 define que a saúde é direito de todos e dever do Estado, afirma ainda no artigo 200º que "ao Sistema Único de Saúde - SUS compete, além de outras atribuições, colaborar na proteção do meio ambiente, nele compreendido o trabalho" (Brasil, 1988). O que sugere identificar os cenários, discursos e pessoas envolvidas diretamente ou indiretamente nos espaços de intervenção do SUS para promover a capacidade de transformação na busca do bem-estar coletivo. Desde 2003, a Política Nacional de Humanização (PNH) mobiliza os sujeitos na defesa pela vida a partir do acesso, acolhimento e vínculo dos programas participativos. Uma visão cidadão compartilhada através da troca de saberes, responsabilidade mútua e construção de laços afetivos.

No entanto, o panorama revela grandes entraves na saúde pública brasileira no que diz respeito à escassez de equipamentos, número reduzido de profissionais, estrutura precária e superlotação. Além das barreiras na linguagem que também comprometem os processos administrativos, relações de trabalho, atendimento ao usuário e promoção de campanhas. Mesmo com a ascensão das novas tecnologias, frequentemente as informações são meramente transmitidas de forma centralizada, vertical, unilateral e sem muitas oportunidades para o diálogo. Por isso a comunicação pública tem sido cada vez mais explorada pelas ciências da saúde a fim de que as mensagens não só alcancem a sociedade, mas que haja antes de tudo compreensão. Este processo inicia-se dentro da organização no fortalecimento de sua identidade e no planejamento redirecionando os meios tradicionais, que se constituem como fator limitante na ação comunicativa. Segundo Kunsch²:

O público interno é um público multiplicador. Na sua família e no seu convívio profissional e social, o empregado será um porta-voz da organização, de forma positiva ou negativa. Tudo dependerá do seu engajamento na empresa, da credibilidade que esta desperta nele e da confiança que ele tem em seus produtos e serviços. A comunicação interna permitirá que os colaboradores sejam bem informados e a organização antecipe respostas para suas necessidades e expectativas. (KUNSCH, 2003, p. 159):

² Relações Públicas, escritora professora titular e pesquisadora da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP).

Dado o exposto, o Hospital Professor Alberto Antunes - Hupaa desenvolve atividades de ensino, pesquisa e assistência em saúde que contempla todo estado de Alagoas, à vista disso espera-se uma comunicação integrada capaz de engajar os gestores, multiprofissionais, usuários, comunidade, imprensa e o estado na prestação de um serviço de qualidade. Conforme Chiavenato (2010), aprimorar canais e fluxos internos para melhor atender as demandas ao compreender que a motivação da equipe é um vetor que conduz o desenvolvimento. Quando no ambiente interno a comunicação interpessoal não é clara tende-se a criar um clima organizacional de abandono que reflete atitudes negativas, fragilizando os relacionamentos e ameaçando a reputação.

2. Metodologia

Quanto aos métodos de pesquisa, trata-se de um estudo qualitativa de caráter descrito e exploratório que buscou investigar os processos interacionais do Hospital Universitário Professor Alberto Antunes - Hupaa. A partir da análise do ambiente organizacional, mapeamento dos públicos, direção dos fluxos comunicacionais e as relações sociais que desenham sua imagem durante os anos de 2018 e 2019.

No primeiro momento realizamos semanalmente as leituras bibliográficas que nortearam a fundamentação teórica a fim de se discutir conhecimentos das Relações Públicas no Sistema Único de Saúde - SUS. Logo depois nos reunimos em alguns setores do hospital, um dos principais encontros foi com colegiado e o representante da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (Ebserh), momento no qual apresentamos o projeto enfatizando o papel das Relações Públicas na gestão estratégica. Já no levantamento documental tivemos acesso ao Plano Diretor Estratégico (PDE) do Hupaa e o Plano de Estrutura Organizacional dos Hospitais sob Gestão da Ebserh que apontam o diagnóstico técnico da organização.

Também coletamos dados durante as observações assistemáticas e sistemáticas nos ambientes do HUPAA e a aplicação do roteiro de entrevista, na ocasião conversamos com a Dr.(a). Sandra Mary (Gerente de Ensino e Pesquisa) e o médico Dr.(o) Humberto Chaves (Coordenador de Inovação Tecnológica) que relataram suas experiências. As

falas são percepções e símbolos das explicações contextuais com maior ênfase na produção de sentido, uma vez que a mudança de comportamento está relacionada ao modo como os públicos interagem. O debate expressa a necessidade de superar a estrutura linear da comunicação (discursos autoritários desconsiderando o contexto social, cultural, político e econômico) ao reafirmar que a comunicar é se fazer entender, daí a importância de adaptar a linguagem e os meios a cada grupo para que a informação possivelmente promova reação esperada no entendimento do que havia sido dito.

3. Resultados e Discussões

O Sistema Único de Saúde apresenta várias faces, dentre elas as políticas públicas executadas pelo Estado e a realidade dos profissionais e usuários, por vezes essas diferenças são conflituosas. À medida que um dos lados parece não ter voz ativa na luta pelos seus direitos, pois ainda existe uma resistência de algumas lideranças que continuam a ignorar outras perspectivas, como por exemplo, a condição da população baixa renda que depende inteiramente dos serviços público. O que nos leva a notar a potência da comunicação no processo democrático quando é possível tornar evidente os interesses e necessidades dos grupos sociais. Diante disso, a pesquisadora Inesita Soares de Araújo³ acredita que:

A partir de então, o binômio ignorância/maus hábitos – vala comum à qual se destina qualquer resistência ao saber cientificamente orientado – passou a receber o status de uma doença, a ‘doença da ignorância’ e mais modernamente ‘da desinformação’, como que transversal a todas as outras. Não é de se surpreender, então, que educação e comunicação tenham passado a ser associadas fortemente à implantação das políticas públicas em saúde. (ARAÚJO, 2007, p. 42).

O Hospital Universitário Professor Alberto Antunes atua junto à Universidade Federal de Alagoas na formação e capacitação humana dos profissionais para que possam exercer a ética no SUS. Seu organograma se divide em três grandes setores e suas

³ Pesquisadora titular da Fundação Oswaldo Cruz, no Laboratório de Comunicação e Saúde (LACES) do Instituto de Comunicação e Informação Científica e Tecnológica (ICICT)

subáreas: Gerência Administrativa; Gerência de Atenção à Saúde e a Gerência de Ensino e Pesquisa. É considerado um ambiente de alta e média complexidade, porém ainda recebe muitos casos de baixa complexidade que deveriam se concentrar nas unidades de atenção básica, por essa razão os gestores precisam está cientes da dinâmica organizacional orientando os usuários a buscar o local de atendimento que melhor se adéque ao seu quadro clínico.

Toda e qualquer organização seja ela pública, privada ou do terceiro setor deve considerar três conceitos interdependentes são eles: identidade, imagem e reputação. Os estudos em Relações Públicas no Hupaa evidenciam que a percepção dos cidadãos e dos próprios colaboradores torna-se fundamental para melhorar os mecanismos de interação nos serviços de saúde. A diferença é que os funcionários desempenham atividades rotineiras no hospital, portanto também fazem parte do cotidiano organizacional podendo contribuir ou atrapalhar diretamente o crescimento. De acordo com Curvello (2012), observa-se que a comunicação interna é o ponta pé inicial onde são construídas as ideias que fortalecem sua identidade (missão visão e valores) e a maneira pelo qual essas práticas são compartilhadas aos públicos definirá sua imagem e reputação.

O público interno do Hupaa abrange colaboradores da Ebserh, Ufal e os terceirizados de várias áreas do conhecimento, valorizando a condição multidisciplinar das equipes para promover a troca intelectual na busca pela melhoria dos processos e diagnósticos mais precisos. O estudo aponta a predominância dos fluxos comunicacionais horizontais entre os setores em diferentes níveis hierárquicos e as direções verticais (ascendentes e descendentes) com a presidência. A comunicação formal é caracterizada pelos registros dos plantões, planos estratégicos, protocolos de solicitações e escala de folgas, além das ligações telefônicas que também viabilizam as decisões nas atividades rotineiras. Se por um lado o hospital possui um sistema intranet que facilita o contato entre os profissionais, por outro apresenta vários quadros de avisos desatualizados (cartazes antigos ocupam espaço que deve ser destinado aos novos comunicados) e pouca engajamento nos eventos internos.

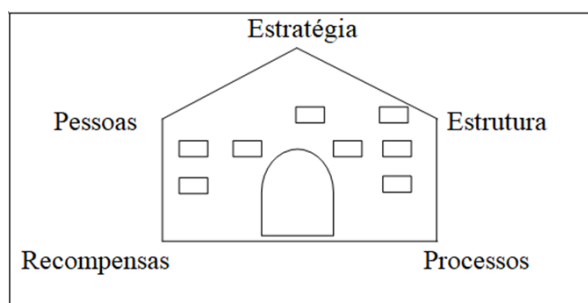
Apesar da diversidade nos canais de comunicação alternativos, Os próprios gestores afirmam que as ações não são previamente planejadas de acordo com o calendário anual, portanto dificilmente os objetivos são atingindo, considerando que a maior parte das informações flui através das redes informais durante as conversas de corredores e grupos de *Whatsapp*. O que favorece a distorção ou a omissão de algum fato a partir do excesso de informações ou mensagens incompletas, configurando-se como uma barreira. A falta de uma comunicação dirigida evidencia os ruídos e até mesmo compromete a urgência do retorno, ao mesmo tempo permitem o trânsito das mensagens revelando críticas, elogios e sugestões para avanços na gestão.

Nos últimos anos houve uma redução de 30% dos multiprofissionais do Hupaa, o processo de reposição das vacâncias e o enquadramento de perfil ao cargo sugerem conflitos de competência no convívio do Hupaa. Os objetivos individuais ganham força no ambiente organizacional, isso porque na maioria das vezes as disputas de interesses inibem a cooperação estabelecendo uma postura contrária as políticas de humanização no cuidado de si e do outro. Os resultados destes estudos, também indicam a dificuldade dos profissionais de saúde no processo de acolhimento ao usuário como reflexo da sobrecarga de trabalho que promove um clima de insatisfação e compromete a qualidade do atendimento.

Tal conduta representa uma visão homogênea da sociedade que favorece os modelos autoritários na produção massiva de informações, dificultando a possibilidade de uma interlocução genuína com o público externo. Os discursos sanitários circulam através de uma linguagem extremamente técnica onde são legitimados apenas os conhecimentos científicos. Na contramão da assertividade desautoriza o lugar de fala da população vulnerável, pois aqueles que deveriam ser protagonistas acabam por ocupar um papel de receptores, isso explica os impasses quanto à adesão das campanhas de tratamento e prevenção de doenças. Faz-se necessário enfrentar as relações de poder e assumir cada vez mais a consciência coletiva na assistência à saúde. Em contrapartida, o Núcleo de Educação Permanente⁴ do Hupaa oferta cursos estimulando a gestão participativa além das atividades externas como a Jornada Acadêmica. Eventos que propõem a promoção

⁴ O Núcleo de Educação Permanente - NEP faz parte da Gerência de Ensino e Pesquisa do Hospital Universitário Professor Alberto Antunes e atua nas atividades de capacitação.

do conhecimento entre os profissionais do hospital, docentes e discentes da Universidade Federal de Alagoas e funcionários das secretarias de saúde. Aos poucos a organização corrobora com a descentralização do SUS ampliando sua presença e responsabilidade junto às secretarias de saúde, instituições públicas de ensino e a sociedade civil otimizando os serviços. Pode-se pensar a organização assim como uma edificação composta por elementos básicos que a sustenta, são redes comunicacionais envolvidas na manutenção da estrutura, interação entre as pessoas, processos administrativos, políticas de recompensa e ações estratégicas. Estes envolventes se relacionam de alguma maneira com o hospital e podem ser fontes de conhecimento na busca por oportunidades e/ou agravar confrontos.



Tendo em vista que esse território é um lugar de aprendizados, o Plano Diretor Estratégico (PDE) do Hupaa publicado no site da Ebserh no ano de 2018 apontou os três principais macropoblemas: baixa padronização, alinhamento e execução de vários processos de trabalho; falta de gestão estratégica de pessoas e a falta de adequação e posicionamento do HUPAA na rede. Não é à toa que os pontos apresentados estão inerentes aos ruídos na comunicação entre a organização e seus públicos já diagnosticados na pesquisa de Relações Públicas:

1- Baixa padronização, alinhamento e execução de vários processos de trabalho:

- Descontrole das redes informais de comunicação;
- Conflitos de interesses;
- Necessidade de novas capacitações.

2- A falta de gestão estratégica de pessoas:

- Barreiras na linguagem técnica;

- Ações não planejadas;
- Ausência de um manual de risco e crise;
- Clima organizacional fragilizado.

3- Não há adequação e posicionamento do HUPAA na rede:

- Pouca interação com as secretarias de saúde estadual e municipal;
- Reuniões sem pautas consistentes,
- Não possui uma cartilha explicativa do SUS como outros hospitais do mesmo porte;
- Não se articula com a imprensa.

4. Proposta de Intervenção

A ordem das Relações Públicas é a estratégia que se dá, neste caso, a começar por um modelo de gestão norteado pelos princípios do Humaniza SUS⁵ na tentativa de propor avanços. Uma comunicação capaz de produzir novos sentidos e ressignificar discursos compreendendo a singularidade dos sujeitos envolvidos no campo da saúde é a base para o processo participativo na construção de outros saberes. Nos quais, devem ser discutidas diferentes perspectivas sociais sobre os recursos humanos, materiais e financeiros que compõem o Hupaa.

Durante a pesquisa qualitativa surgiram reflexões para melhor atender as demandas organizacionais nas políticas de desenvolvimento dos processos, instrumentos e avaliação das atividades cotidianas. O uso consciente das tecnologias possibilita os mais diversos canais para se comunicar, uma vez que nem todos os públicos estão inseridos na mesma plataforma. Por esse motivo, é indispensável adaptar os padrões de atendimento e fluxos deliberativos em sistemas democráticos incluindo as representações nas iniciativas de humanização.

Assim como a saúde é importante para o organismo humano, a comunicação é vital na sobrevivência da organização. Há, portanto, cuidados que devem ser adotados para que

⁵ A rede Humaniza Sus é um programa das pessoas interessadas e/ou envolvidas em processos de humanização da gestão e do cuidado no SUS.

os fluxos comunicacionais alimentem e fortaleçam as células informacionais, tendo em vista o equilíbrio desse organismo que também requer atenção. Os entendimentos, conquistas e diálogos constantes entre o Hupaa e seus envolventes dizem respeito à “saúde” comunicacional. Por outro lado, os conflitos, as questões críticas e as crises presentes nessas linhas relacionais demonstram o adoecimento comunicacional. Por isso, é necessário cuidar para prevenir esses sintomas e buscar promover, proteger e restabelecer a “saúde comunicacional”, o que será possível com o aprimoramento das estratégias organizacionais.

Ao estabelecermos um paralelo entre Saúde e Comunicação, o quadro a seguir, desenvolvido na referida pesquisa sob orientação da Prof.(a). Dr.(a) Sandra Nunes Leite⁶, destaca os principais cuidados:

Saúde	Comunicação
Consumo de água	Consumo de informações
Alimentação saudável	Fluxos comunicacionais ricos em nutrientes
Descanso	Programas de interação social
Realização de exames	Investigação (observação, escuta, análise)
Exercício	Diálogo

- a) Consumo de informações: a informação é a fonte de água que mantêm os fluxos comunicacionais hidratados para o desempenho das funções organizacionais.
- b) Fluxos comunicacionais ricos em nutrientes: a rotina diária de alimentação e produção de energias nos processos contínuos de comunicação em que estão em cena o hospital e seus públicos.
- c) Programas de interação social: a reposição de energias gastas ao longo das jornadas diárias requer momentos de interação que oxigenam os fluxos comunicacionais, tanto internos quanto externos, favorecendo a construção/manutenção da qualidade de vida dos relacionamentos.
- d) Investigação (observação escuta e análise): acompanhamento constante por intermédio de exames baseados nas sondagens e pesquisas, com intuito de

⁶ Relações Públicas, professora, pesquisadora e diretora do Instituto de Ciências Humanas, Comunicação e Artes da Universidade Federal de Alagoas.

identificar e resolver problemas com um quadro de sintomas apresentáveis ou diagnosticar possíveis “doenças” silenciosas. Trata-se de perceber como está a comunicação (saúde) do Hupaa, perseguindo respostas para os questionamentos.

- e) Diálogo: A interlocução como regra para eliminar ruídos (energias excedentes) e manter o movimento que garante o fluxo de informações, em benefício da relação UBS e seus envolventes, melhorando sempre o condicionamento comunicacional.

Há passos lentos tudo indica que a sociedade tem reconhecido o papel da comunicação para estreitar o vínculo entre os vários atores sociais no processo da assistência à saúde, com a implantação de novas redes de relacionamento. Cabe aos profissionais não somente o poder de fala como o dever da escuta que identifica as necessidades individuais e coletivas. Ademais, esta diretriz deve qualificar as condições de trabalho na tomadas de decisão no Hupaa. São ações internas que permeiam a integração das gerências por meio do planejamento estratégico, manual de crise, reuniões mensais, divulgação dos relatórios, coordenação de projetos sociais, exposição do organograma, atualizações semanais dos quadros de aviso, produção de vídeo institucional e visitas ao memorial do hospital. Isto posto, Marlene Marchiori⁷ afirma que o ambiente interno:

...oportuniza a troca de informações via comunicação, contribuindo para a construção do conhecimento, o qual é expresso nas atitudes das pessoas. É fundamentalmente um processo que engloba a comunicação administrativa, fluxos, barreiras, veículos, redes formais e informais. Promove, portanto, a interação social e fomenta a credibilidade, agindo no sentido de manter viva a identidade de uma organização. (MARCHIORI, 2006, p. 213-214)

Tornar-se urgente evidenciar as experiências dos gestores, multiprofissionais, usuários, comunidade, imprensa e o estado compartilhando conhecimentos para o enfrentamento dos problemas. À medida que promove um debate sobre as práticas do SUS em direção a mudanças para a evolução do Hupaa no sentido de acolhedor com

⁷ Relações Públicas, palestrante, mentora, pesquisadora e Professora Sênior do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Estadual de Londrina.

agilidade e competência. Sua rotina pode ser caracterizada por tarefas intensamente cansativas que demandam grandes responsabilidades, portanto quase sempre, esse cenário requer das equipes muito empenho nos cuidados à saúde dos indivíduos.

5. Considerações Finais

O estudo investigou os fluxos comunicacionais no Hospital Professor Alberto Antunes e discutiu sobre as políticas de humanização nos serviços de saúde. Tendo em vista, a comunicação interna que se estabelece na organização e a influência na relação com seus públicos. Não há como debater sobre uma organização sem considerar a multiplicidade de vozes presentes no Hupaa, cada uma delas se posicionando na estrutura social o que permite a compreensão dos entraves comunicativos. Neste sentido, as Relações Públicas desenvolve o bom relacionamento entre os grupos de interesse decodificando e recriando as interações.

No HUPAA constatou-se o predomínio das redes informais através das conversas de corredores e troca de mensagens nas plataformas on-line, o que caracteriza o excesso de informações ou avisos incompletos. Tais problemas facilitam o surgimento de boatos e ao mesmo tempo acaba por favorecer o livre trânsito das mensagens que, se bem gerenciada proporcionam melhores condições de trabalho. Com a redução dos multiprofissionais, a sobrecarga de trabalho tornar o clima organizacional fragilizado comprometendo a qualidade dos serviços e conseqüentemente o atendimento ao usuário em todas as fases do cuidado. Ainda assim, mesmo diante de um panorama difícil, a organização caminha em busca de avanços na institucionalização da pesquisa, extensão e no estabelecimento de novas práticas internas a fim de assegurar a qualidade do SUS.

Vale ressaltar que, as organizações de saúde e seus agentes estão condicionados a possíveis crises frente à exposição midiática dos cidadãos na luta pelos seus direitos e deveres. A vulnerabilidade desses territórios de circulação reforça a necessidade das estratégias Relações Públicas as quais atuam na gestão de conflitos e potencializa o diálogo não apenas para a construção de campanhas sanitárias, mas sobretudo, considerando a sensibilidade humana. Um modelo de gestão capaz de aprimorar os fluxos internos redirecionando os meios e as linguagens que se constituem como

barreiras nas políticas de humanização, afinal o excelente desempenho da equipe permite estreitar os laços com o usuário.

Os procedimentos habituais da vivência organizacional permitem reações dos seus envolvidos nas decisões compartilhadas, à vista disso recomenda-se cuidar da “saúde comunicacional” para reduzir os sintomas que promovem tensões. Por meio dos planos de relações públicas é possível prevenir crises promovendo o reequilíbrio no organismo, (aqui representado pelo Hospital Universitário Professor Alberto Antunes), a adaptação às diversas situações, o movimento circulatório das informações e a manutenção da boa alimentação pelo consumo diário oriundo de interações nutritivas. Ao que se pode notar humanizar significa conhecer, valorizar, compreender e cuidar de si mesmo e do outro, dessa forma a comunicação é o elo dessas mediações.

Referências

ARAÚJO, Inesita Soares; CARDOSO, Janine Miranda. **Comunicação e Saúde**. Rio de Janeiro, RJ: Editora FIOCRUZ, 2007.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Humaniza SUS**: Documento base para gestores e trabalhadores do SUS. 4 ed. 1ª reimpressão, Série B, Textos Básicos de Saúde. Secretaria de Atenção à Saúde. Núcleo Técnico da Política Nacional de Humanização Brasília, 2008. Disponível em: http://bvsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/humanizasus_gestores_trabalhadores_sus_4ed.pdf Acesso em: 20 Fev. 2019

BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria de Atenção à Saúde. **Departamento de Atenção Básica. Brasília: Ministério da Saúde**, 2007. Política nacional de atenção básica.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 28 Jul. 2020.

CHIAVENATO, IDALBERTO. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas Organizações**. 3ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CURVELLO, João José Azevedo. **Comunicação Interna e Cultura Organizacional**. 2 ed. rev. e atual. Brasília: Casa das Musas, 2012.

KUNSCH, M. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 5ed. São Paulo: SUMMUS, 2003.

KUNSCH, M. M. Krohling. **Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas** In. 1999. São Paulo.



LATOUR, Bruno. **Reagregando o social: uma introdução à teoria do Ator-Rede**. Salvador: EDUFBA, 2012; Bauru, São Paulo: EDUSC, 2012.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Estrutura organizacional dos hospitais sob gestão da EBSerH: diretrizes técnicas**, 2013. Brasília, 2013, 76 p.

MARCHIORI, M., **Cultura e Comunicação Organizacional: um olhar estratégico sobre a organização**. 2ed. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008.

MARCHIORI, Marlene. **Comunicação Interna: a organização como um sistema de significados compartilhados**. In: Marchiori, Marlene (org.). Faces da cultura e da comunicação organizacional. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2006, p. 205-223.