

**CENTRO PAULA SOUZA
FACULDADE DE TECNOLOGIA DE FRANCA
“Dr. THOMAZ NOVELINO”**

TECNOLOGIA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

**BRUNA MARQUES RIBEIRO
GABRIEL SILVA DIAS**

A COMUNICAÇÃO INTERNA SOB A ÓTICA DA GESTÃO ÁGIL:
um estudo de caso em um hospital de Franca/SP

**FRANCA/SP
2025**

BRUNA MARQUES RIBEIRO
GABRIEL SILVA DIAS

A COMUNICAÇÃO INTERNA SOB A ÓTICA DA GESTÃO ÁGIL:
um estudo de caso em um hospital de Franca/SP

Trabalho de Graduação apresentado à Faculdade de Tecnologia de Franca - “Dr. Thomaz Novelino”, como parte dos requisitos obrigatórios para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos.

Orientador: Prof. Esp. Felipe de Pádua

FRANCA/SP
2025

BRUNA MARQUES RIBEIRO
GABRIEL SILVA DIAS

A COMUNICAÇÃO INTERNA SOB A ÓTICA DA GESTÃO ÁGIL:
um estudo de caso em um hospital de Franca/SP

Trabalho de Graduação apresentado à Faculdade de Tecnologia de Franca – “Dr. Thomaz Novelino”, como parte dos requisitos obrigatórios para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos.

Trabalho avaliado e aprovado pela seguinte Banca Examinadora:

Orientador(a) : _____
Nome..... : Prof. Esp. Felipe de Pádua
Instituição : Faculdade de Tecnologia de Franca – “Dr. Thomaz Novelino”

Examinador(a) 1 : _____
Nome..... : Prof. Esp. Fernando dos Santos Soeira
Instituição : Faculdade de Tecnologia de Franca – “Dr. Thomaz Novelino”

Examinador(a) 2 : _____
Nome..... : Profa. Dra. Maria Sílvia Pereira Rodrigues Alves Barbosa
Instituição : Faculdade de Tecnologia de Franca – “Dr. Thomaz Novelino”

Franca, 23 de Outubro de 2025

Dedicamos o presente Trabalho de Graduação a Deus e aos nossos familiares, em especial à Ivanir Marques, que foi pilar para a construção de pesquisa, e incentivo presente.

RESUMO

A comunicação interna é elemento central na eficiência hospitalar, impactando diretamente na qualidade do atendimento e na segurança do paciente. Este trabalho teve como objetivo analisar os desafios comunicacionais no setor de enfermagem de um hospital de Franca/SP e propor melhorias baseadas na Gestão Ágil. A pesquisa, de natureza qualitativa e caráter descritivo, utilizou questionário estruturado aplicado a 18 colaboradores. Os resultados evidenciaram que o fluxo comunicacional é ativo, porém apresenta falhas de clareza, tempestividade e padronização. Predominam canais informais, o que favorece a agilidade, mas compromete o registro das informações. Observou-se ainda carência de práticas formais de feedback e incentivo à colaboração entre equipes. Conclui-se que a integração de práticas ágeis, como reuniões rápidas, quadros visuais e ciclos de feedback, pode modernizar a comunicação interna, promovendo engajamento, transparência e eficiência. O estudo confirma a relevância da Gestão Ágil como ferramenta estratégica para fortalecer o diálogo e a humanização nas instituições de saúde.

Palavras-chave: Comunicação interna. Enfermagem. Gestão Ágil. Hospital. Recursos Humanos.

ABSTRACT

Internal communication is a central element in hospital efficiency, directly impacting the quality of care and patient safety. This study aimed to analyze the communication challenges in the nursing sector of a hospital in Franca/SP and propose improvements based on Agile Management. The research, qualitative in nature and descriptive in character, used a structured questionnaire applied to 18 participants. The results showed that the communication flow is active but presents issues of clarity, timeliness, and standardization. Informal channels predominate, which favors agility but compromises information tracking. A lack of formal feedback practices and encouragement of collaboration among teams was also observed. It is concluded that integrating agile practices, such as quick meetings, visual boards, and feedback cycles, can modernize internal communication, promoting engagement, transparency, and efficiency. The study confirms the relevance of Agile Management as a strategic tool to strengthen dialogue and humanization within healthcare institutions.

Keywords: Agile management. Hospital. Human Resources. Internal communication. Nursing.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Processo de Comunicação	16
Figura 2 - Avaliação quanto ao fluxo de informações dentro do hospital	29
Figura 3 - Clareza das informações quanto as mudanças, protocolos ou orientações de trabalho	30
Figura 4 - Qualidade do tempo de recebimento das informações (avisos, comunicados, orientações) para o desenvolvimento do trabalho	30
Figura 5 - Canais de comunicação mais presentes no dia a dia de trabalho	31
Figura 6 - Percepção sobre a comunicação entre os diferentes setores do hospital	31
Figura 7 - Avaliação quanto a agilidade da comunicação interna nas situações que exigem rapidez	32
Figura 8 - Se o hospital incentiva a troca de ideias para melhorar a comunicação interna	32
Figura 9 - Se a comunicação interna do hospital está alinhada no conceito de agilidade (respostas rápidas, organização e colaboração)	32
Figura 10 - Percepção em relação a dificuldades na comunicação interna que atrapalharam a rotina de trabalho	33
Figura 11 - Opinião do participante quanto a principal forma de melhorar a comunicação interna	33

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Comunicação organizacional interna.....	17
---	----

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	14
2 COMUNICAÇÃO INTERNA NAS ORGANIZAÇÕES	166
2.1 A COMUNICAÇÃO INTERNA NO CONTEXTO HOSPITALAR	20
3 A GESTÃO ÁGIL COMO MODERNIZAÇÃO DA COMUNICAÇÃO.....	222
3.1 FERRAMENTAS E PRÁTICAS ÁGEIS APLICADAS À ÁREA DA SAÚDE.....	23
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	266
4.1 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	277
4.1.1 Perfil dos Participantes.....	277
4.1.2 Avaliação da Comunicação Interna, Canais, Cultura e Impactos	299
CONSIDERAÇÕES FINAIS	365
REFERÊNCIAS.....	366

1 INTRODUÇÃO

A comunicação organizacional é um elemento central para o funcionamento eficiente das instituições, independentemente do setor de atuação. No contexto hospitalar, essa importância é ainda mais acentuada, uma vez que a troca de informações ágil precisa e assertiva entre os profissionais impacta diretamente a qualidade do atendimento prestado aos pacientes, a segurança no trabalho e a eficiência operacional. A dinâmica de um hospital exige que líderes e equipes estejam constantemente alinhados, compartilhando informações essenciais para a tomada de decisão e a execução das atividades diárias.

No entanto, apesar de sua relevância, a comunicação interna em instituições de saúde, especialmente no setor de enfermagem, enfrenta diversos desafios. Falhas nesse processo podem gerar desalinhamento entre as equipes, sobrecarga de trabalho, retrabalho, insatisfação profissional e em última instância, comprometer o cuidado ao paciente. Nesse cenário, a Gestão Ágil surge como uma abordagem diferente, originada no setor de tecnologia, mas que vem ganhando espaço em diferentes áreas, inclusive na saúde.

Considerando esse contexto, a presente pesquisa busca responder à seguinte questão: quais são os elementos que dificultam a comunicação assertiva da liderança no setor de enfermagem e de que forma a adoção de práticas de Gestão Ágil pode contribuir para a resolução desses problemas? Para alcançar essa resposta, de forma complementar, pretende-se mapear as principais barreiras na comunicação entre liderança e equipe, analisar a percepção dos colaboradores sobre a clareza, frequência e assertividade das mensagens transmitidas, identificar práticas ágeis aplicáveis ao contexto hospitalar e propor melhorias no processo comunicacional com base nos resultados obtidos.

A justificativa para a realização deste estudo encontra-se na relevância que a comunicação interna assume para a eficiência organizacional e para a segurança dos pacientes em ambientes hospitalares. Investigar o setor de enfermagem se justifica pela centralidade desse grupo no funcionamento hospitalar, considerando que um dos autores atua profissionalmente na área de enfermagem em um hospital da cidade de Franca/SP e o outro é usuário da instituição, pois enfermeiros e técnicos de enfermagem mantêm contato direto e contínuo com pacientes e demais setores, tornando-se elo fundamental na rede de comunicação interna. Nesse sentido, a

adoção de práticas de Gestão Ágil pode proporcionar maior adaptabilidade e colaboração, alinhando o setor de saúde às demandas contemporâneas de gestão e trabalho em equipe. Assim, investigar como práticas de Gestão Ágil podem ser integradas aos processos comunicacionais no setor de enfermagem representa uma contribuição original, capaz de preencher uma lacuna acadêmica e oferecer subsídios práticos para a modernização da gestão hospitalar.

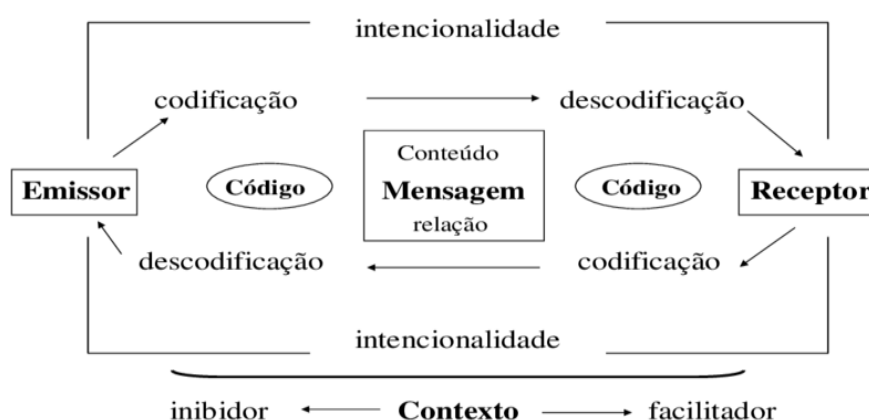
Para alcançar os objetivos propostos, será realizada uma pesquisa qualitativa de caráter descritivo e exploratório, utilizando análise quantitativa de dados. A investigação compreenderá duas estratégias principais: pesquisa bibliográfica, fundamentada em livros, artigos científicos e publicações especializadas sobre comunicação interna, gestão hospitalar, liderança e Gestão Ágil; e estudo de caso com aplicação de questionário estruturado a profissionais do setor de enfermagem de um hospital localizado na cidade de Franca/SP. Os dados obtidos serão analisados à luz do referencial teórico.

Por fim, a presente pesquisa será dividida em capítulos, na seguinte estrutura: o Referencial Teórico, para embasar com outras pesquisas pertinentes na área, a Metodologia, para elucidar o que se pretende realizar em relação ao método, o Desenvolvimento, para demonstrar o que se pesquisou e seus resultados e finaliza-se com a conclusão, para trazer ao leitor o que ficou da percepção dos autores após a realização da pesquisa.

2 COMUNICAÇÃO INTERNA NAS ORGANIZAÇÕES

A comunicação constitui um processo essencial para a interação humana, pois possibilita a troca e a compreensão de informações entre indivíduos. De acordo com Santos e Bernardes (2010), comunicar significa transmitir informações de pessoa para pessoa, utilizando a fala, a escrita, as imagens ou os sons, com a finalidade de gerar conhecimentos. Assim, a comunicação não se restringe ao ato de informar, mas envolve também a construção de significados, a mediação por sistemas simbólicos e o fortalecimento das relações sociais, configurando-se como componente fundamental para o desenvolvimento humano, cultural e científico. Para compreender como há interação através da comunicação, a Figura 1 demonstra o processo comunicacional.

Figura 1 - Processo de Comunicação



Fonte: Pinto e Santos (2006)

Conforme ilustra a Figura 1, o processo de comunicação precisa de duas ou mais pessoas para acontecer, começa no emissor que codifica a mensagem de maneira compreensível a ser transmitida ao receptor que decodifica a informação e devolve o *feedback* que completa o processo de comunicação e transmissão de informação.

No contexto organizacional, a comunicação desempenha papel central no equilíbrio das relações internas e externas, promovendo a interação entre os diferentes microssistemas e o macrossistema social. Essa perspectiva possibilita compreender a concorrência, analisar as pressões ambientais e superar a chamada “miopia organizacional”, ampliando a visão estratégica. A comunicação empresarial estratégica, portanto, favorece o crescimento institucional por meio da otimização dos

relacionamentos com os diversos públicos de interesse. Para alcançar longevidade e prosperidade, torna-se necessário adotar ações integradas e eficazes, capazes de atrair, encantar e reter seu público, estabelecendo relações de parceria pautadas na troca de valores. Esse processo contribui para a antecipação de crises e riscos, reforça a missão organizacional, seus objetivos e papel social, além de preparar a instituição para enfrentar um mercado cada vez mais competitivo e exigente (Tavares, 2016).

Complementando essa perspectiva, Pinho (2006) destaca que a comunicação interna ocorre por meio de redes formais e informais que possibilitam o fluxo de informações em diferentes direções. Esse processo tem como finalidade possibilitar o cumprimento das tarefas pelos membros da instituição, assegurar sua estabilidade, promover a socialização dos colaboradores e consolidar a cultura institucional. À integração entre os indivíduos, por sua vez, manifesta-se nos fluxos comunicacionais horizontais, ascendentes e descendentes que será apresentado a definição no Quadro 1 dos vários tipos de comunicação.

Quadro 1 - Comunicação organizacional interna

Tipo de Comunicação	Definição	Característica Principal
Formal	Comunicação planejada e estruturada, que segue canais oficiais da organização.	Transmitida por memorandos, relatórios, circulares e reuniões oficiais.
Informal	Comunicação espontânea, que ocorre fora dos canais oficiais da organização.	Baseada em relacionamentos interpessoais; também chamada de “rádio peão”.
Horizontal	Comunicação entre colaboradores do mesmo nível hierárquico.	Facilita coordenação, colaboração e troca de informações entre departamentos ou equipes.
Ascendente (Vertical)	Comunicação que flui dos subordinados para os superiores.	Permite <i>feedback</i> , sugestões, denúncias e informações sobre problemas internos.
Descendente (Vertical)	Comunicação que flui dos superiores para os subordinados.	Usada para transmitir ordens, normas, objetivos e políticas organizacionais.

Fonte: Dos autores, 2025.

O Quadro 1 apresenta os diferentes tipos de comunicação, fornecendo suas definições e esclarecendo tanto a importância quanto os objetivos de cada um, evidenciando seu papel no contexto organizacional.

A comunicação interna pode ser entendida como o processo de troca de informações entre os membros de uma organização. Quando esse processo é

marcado por falhas ou barreiras, o fluxo comunicacional se torna comprometido, ocasionando prejuízos no desempenho das atividades, surgimento de conflitos e impactos negativos no clima organizacional.

Segundo Grossi (2022), a inexistência de uma gestão formalizada da comunicação, somada à ausência de definição clara dos fluxos e canais em conformidade com o tipo e o conteúdo da mensagem, favorece o aparecimento de barreiras. Tais barreiras geram ruídos e mal-entendidos, que podem ser ocasionados por fatores como: dificuldade de escuta, falta de confiança, percepção seletiva, julgamentos de valor, estereótipos, preconceitos, baixa credibilidade da fonte, diferenças culturais, despreparo do comunicador, filtragem de informações, pressões de tempo, excesso de mensagens, falhas no fornecimento ou recebimento de *feedback*, influência de emoções, limitações do canal utilizado, atrasos na comunicação entre setores, resistência em compartilhar informações com outros departamentos, posturas voltadas apenas aos interesses da própria equipe, sobreposição de funções e decisões baseadas em dados incorretos ou desatualizados.

A comunicação interna desempenha papel estratégico em qualquer organização, servindo como ferramenta essencial para o alcance dos objetivos institucionais. Nos hospitais, onde os recursos humanos representam o principal veículo de transmissão da missão, cultura e valores da instituição, essa função assume ainda maior relevância, exigindo atenção constante por parte dos gestores (Ventura, 2012).

Segundo Ventura (2012, p. 13), a comunicação interna deve ser vista como um investimento e não como um custo, pois contribui para o engajamento dos colaboradores e para a eficácia organizacional. Uma comunicação estruturada possibilita que decisões e informações sejam compreendidas e aplicadas de forma consistente, fortalece a imagem institucional e garante que os valores corporativos sejam explicitamente compartilhados. A ausência de diálogo, por outro lado, pode gerar desmotivação, insegurança e baixa integração entre equipes.

Duterte (2008) reforça que a comunicação interna deve servir à estratégia global da organização, apoiando as diversas formas de atuação e promovendo a união dos membros em torno de uma cultura organizacional comum. Essa perspectiva é particularmente relevante em hospitais, onde a clareza nas informações impacta diretamente a qualidade do atendimento e a segurança do paciente.

A comunicação interna também é fundamental para a consolidação de uma identidade organizacional coesa. Guerra (2022) destaca que ela garante que todos os membros da instituição compartilhem uma visão comum, enquanto Guerra (2005, p. 435) ressalta que a gestão da comunicação deve assegurar que, desde a entrada de um novo colaborador, até que este incorpore um “mapa interpretativo” da organização compatível com os demais elementos institucionais no qual a comunicação funcione como um elo fundamental para a compreensão dos valores, normas, cultura e objetivos da organização.

No contexto hospitalar, Santos e Bernardes (2010, p. 363) enfatizam que “uma comunicação clara e aberta entre a gerência e a equipe de enfermagem promove integração e contribui para a melhoria da assistência ao paciente”, evidenciando a importância da comunicação na operação diária e na qualidade do serviço prestado.

A área de Recursos Humanos (RH) desempenha papel estratégico na implementação de práticas que promovam diálogo, cooperação e engajamento entre os colaboradores. Em ambientes hospitalares, a gestão tradicional muitas vezes não consegue responder com agilidade às mudanças repentinas em protocolos, tecnologias e fluxos de trabalho, tornando essencial a adoção de estratégias ágeis de comunicação interna (Duterte, 2008).

De acordo com Aguiar; Mendes (2016) a integração dos profissionais hospitalares a informação e a comunicação são as principais ferramentas dos processos produtivos interno hospitalar constitui um elemento fundamental para o fortalecimento do trabalho em equipe, a qualidade do atendimento e a segurança do paciente. Nesse contexto, diferentes estratégias são aplicadas, destacando-se a utilização das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs), que dinamizam processos educativos, de gestão e de troca de informações entre os profissionais da saúde. Entre as principais estratégias utilizadas, ressaltam-se a discussão de casos clínicos e os estudos em equipe, que permitem a aprendizagem colaborativa e a integração multiprofissional. Além disso, o acesso a protocolos clínicos e informações por meio da internet garante padronização de condutas, atualização constante e maior agilidade na tomada de decisão durante o processo assistencial (Mota et al. 2018).

As TICs também assumem papel central no planejamento e execução de atividades educativas, como palestras voltadas a grupos específicos de pacientes (gestantes, adolescentes ou idosos) e reuniões internas das equipes. Nesses casos, contribuem para a construção de estratégias metodológicas, permitindo o uso de

recursos didáticos atualizados e adequados a diferentes públicos. O trabalho mediado por tecnologias reflete não apenas a dimensão técnica, mas também aspectos relacionados ao desenvolvimento de competências profissionais, como curiosidade, capacidade crítica, organização e autonomia. Assim, a comunicação interna hospitalar torna-se mais efetiva, garantindo a democratização do acesso à informação e o fortalecimento da prática coletiva (Mota *et al*, 2018).

Outro ponto relevante é a utilização do programa Telessaúde, que integra ações de tele-educação, telemedicina e suporte à gestão, oferecendo acesso a materiais educacionais de qualidade e centros de referência. Essa ferramenta potencializa a atualização profissional, a troca de conhecimentos e a inclusão digital, ampliando a capacidade de resposta das equipes de saúde às necessidades da comunidade. Nesse sentido, as estratégias de comunicação interna apoiadas pelas TICs favorecem tanto o desenvolvimento cognitivo e técnico dos trabalhadores quanto a melhoria do atendimento prestado aos pacientes, fortalecendo os princípios da integralidade e da humanização no Sistema Único de Saúde (Mota *et al*, 2018).

2.1 A COMUNICAÇÃO INTERNA NO CONTEXTO HOSPITALAR

A comunicação no setor hospitalar constitui um dos pilares fundamentais para a efetividade dos processos assistenciais e administrativos, pois impacta diretamente na segurança do paciente, na qualidade do atendimento e na integração das equipes multiprofissionais. Segundo Barroso (2013), o ambiente hospitalar exige um fluxo informacional contínuo e preciso entre diferentes categorias profissionais, o que requer clareza, objetividade e empatia na transmissão de mensagens. Nesse contexto, a comunicação interna não se limita à troca de informações, mas representa um instrumento estratégico de gestão que fortalece a cultura organizacional e sustenta o trabalho colaborativo.

Carvalho (2020) destaca que os hospitais são organizações complexas, nas quais coexistem fluxos de comunicação formais — como relatórios, prontuários eletrônicos e protocolos de segurança — e informais, caracterizados por interações cotidianas entre profissionais. A eficiência desse processo depende da capacidade da instituição em promover um ambiente de diálogo e confiança, onde os colaboradores sintam-se seguros para compartilhar informações, sugerir melhorias e relatar falhas sem receio de punições. Essa abertura comunicacional contribui para a redução de erros e reforça a cultura de segurança institucional (Matsumoto *et al*, 2016).

Entretanto, ainda são comuns barreiras que dificultam a comunicação hospitalar, como hierarquias rígidas, ruídos informacionais e ausência de canais eficientes de *feedback* (Cervi; Blúmke; Blúmke, 2020). Tais obstáculos comprometem a integração entre setores e afetam o desempenho coletivo. Nesse cenário, as Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) assumem papel central, promovendo a agilidade e a rastreabilidade das mensagens. Ferramentas como sistemas eletrônicos de registro, aplicativos corporativos e programas de telemedicina otimizam a disseminação de informações e ampliam a capacidade de resposta das equipes (Mota *et al.*, 2018).

De acordo com Aguiar e Mendes (2016), a gestão da comunicação hospitalar deve ser planejada de forma estratégica, articulando tecnologia, cultura organizacional e liderança participativa. O setor de Recursos Humanos, nesse sentido, torna-se essencial para promover treinamentos e desenvolver competências comunicacionais que estimulem o diálogo horizontal e a cooperação interprofissional. Assim, a comunicação hospitalar deixa de ser apenas operacional e passa a ser um diferencial competitivo e humano, capaz de alinhar equipes, reduzir conflitos e melhorar a experiência tanto dos colaboradores quanto dos pacientes.

3 A GESTÃO ÁGIL COMO MODERNIZAÇÃO DA COMUNICAÇÃO

A Gestão Ágil emergiu no início dos anos 2000, inicialmente no setor de tecnologia da informação, como uma alternativa aos modelos de gestão convencionais, marcados por estruturas rígidas e hierarquizadas. O Manifesto Ágil (2001) introduziu uma nova forma de pensar a administração de projetos, fundamentada em quatro valores essenciais: colaboração entre pessoas, comunicação constante, adaptação contínua às mudanças e entrega de valor em ciclos curtos. Com o passar do tempo, tais princípios foram incorporados em outros contextos organizacionais, incluindo a gestão de pessoas e o campo da saúde (Highsmith, 2009 *apud* Rigby, 2016).

No contexto hospitalar, a aplicação dos fundamentos da Gestão Ágil mostra-se eficaz para aprimorar a comunicação interna, favorecendo a interação entre equipes, o protagonismo dos profissionais e a busca conjunta por soluções. De acordo com (Côrtes 2021, *apud* Lopes, 2024), a adoção de metodologias ágeis aumenta o engajamento dos colaboradores ao promover *feedbacks* contínuos, compartilhamento de responsabilidades e decisões participativas.

A comunicação ágil, nesse sentido, constitui um desdobramento natural desse modelo, caracterizando-se por trocas constantes, linguagem objetiva, transparência na disseminação das informações e estímulo ao diálogo horizontal. Para Barroso (2013), um plano de comunicação bem estruturado e dinâmico contribui para a otimização dos processos e o fortalecimento do sentimento de pertencimento, aspectos que se alinham aos princípios da agilidade organizacional.

Na rotina hospitalar, a implementação de práticas ágeis pode ocorrer por meio de ferramentas simples, como reuniões rápidas e frequentes (*daily meetings*), quadros visuais de acompanhamento de tarefas (*kanban*), compartilhamento de metas entre turnos e ciclos curtos de *feedback*. Quando aplicadas ao contexto da enfermagem, essas estratégias favorecem a resolução de problemas e o fortalecimento da confiança entre líderes e equipes. Conforme ressalta Novais (2022) a agilidade na gestão representa um diferencial competitivo que estimula a inovação e a cooperação entre os profissionais da saúde.

A integração entre a Gestão Ágil e a comunicação interna hospitalar configura, portanto, uma proposta de modernização administrativa que preserva a humanização no cuidado. Essa abordagem permite compreender a comunicação não apenas como

um instrumento técnico, mas como um processo dinâmico, colaborativo e estratégico, capaz de promover o engajamento e melhorar o desempenho organizacional.

Para sustentar a proposta deste estudo, destacam-se dois conceitos fundamentais: Gestão Ágil e Comunicação Empresarial Ágil. A primeira consiste em uma metodologia interativa e adaptável de gerenciamento de projetos e equipes, cujo foco está na entrega constante de valor, na cooperação entre os profissionais e na flexibilidade frente às mudanças (Lopes *et al.*, 2024).

As práticas de gestão e suas respectivas ferramentas organizacionais são essenciais para a eficiência empresarial e para o fortalecimento das relações com os *stakeholders*, contribuindo para o aumento dos resultados institucionais, especialmente por meio de uma comunicação interna eficaz (Viana, 2023). Por sua vez, a Comunicação Empresarial Ágil é compreendida como uma estratégia que busca construir um ambiente comunicacional eficiente, adaptável e alinhado aos objetivos estratégicos da instituição. Essa forma de comunicação é estimulada por lideranças atuantes, capazes de gerar impactos positivos e incentivar a motivação dos *stakeholders* (Lopes *et al.*, 2024). O foco principal é promover uma comunicação direta e ágil entre os membros da equipe, com *feedbacks* constantes, flexibilidade nas interações, transparência nas informações e uso de ferramentas digitais que favoreçam a colaboração, a confiança e o comprometimento na resolução de problemas (Cubric, 2013 *apud* Ferreira, 2024).

3.1 FERRAMENTAS E PRÁTICAS ÁGEIS APLICADAS À ÁREA DA SAÚDE

Nas últimas décadas, o setor hospitalar passou por intensas transformações em seus modelos de gestão e comunicação. O avanço tecnológico, a ampliação das demandas sociais e a necessidade de maior eficiência administrativa impulsionaram as instituições de saúde a buscarem modelos mais modernos e integrados. Nesse cenário, as ferramentas e práticas da Gestão Ágil surgem como alternativas capazes de promover melhorias na comunicação interna, fortalecer o trabalho colaborativo e aprimorar a qualidade do atendimento ao paciente.

Tradicionalmente, os hospitais eram estruturados em modelos hierárquicos e rígidos, em que a tomada de decisão se concentrava na figura do gestor. No entanto, esse formato mostrou-se insuficiente frente à complexidade e à dinamicidade do ambiente hospitalar, que exige processos comunicacionais mais rápidos, horizontais e participativos. De acordo com Chaves *et al.* (2014), a adoção de modelos baseados

em competências e colaboração permite alinhar habilidades individuais às metas institucionais, favorecendo o desempenho coletivo e a eficácia organizacional.

A aplicação de práticas ágeis no contexto hospitalar tem se mostrado eficaz para aprimorar a comunicação interna e reduzir barreiras entre setores. Ferramentas como o *Kanban*, as reuniões diárias de alinhamento (*Daily Meetings*) e os ciclos curtos de *feedback* promovem maior transparência nas informações, facilitam o acompanhamento das atividades e incentivam a cooperação entre equipes multidisciplinares (Matsumoto *et al.*, 2016). Além disso, esses mecanismos fortalecem a autonomia dos profissionais e estimulam uma cultura de corresponsabilidade e aprendizado contínuo.

De acordo com Arruda *et al.* (2019), a gestão participativa e a comunicação horizontal aumentam o engajamento e o sentimento de pertencimento dos colaboradores, criando um ambiente organizacional mais democrático. Quando integradas aos princípios da Gestão Ágil, essas práticas tornam-se ainda mais eficazes, pois combinam flexibilidade, colaboração e foco em resultados.

Outro aspecto relevante é o potencial da agilidade para promover a humanização da comunicação hospitalar. A gestão ágil valoriza o diálogo constante e o *feedback* construtivo, o que fortalece os vínculos entre líderes e equipes. Segundo Porto e Granetto (2020), a utilização de práticas ágeis contribui para otimizar os processos de gestão, melhorar a utilização dos recursos e, ao mesmo tempo, preservar a qualidade assistencial e a segurança do paciente.

Além da eficiência técnica, a comunicação ágil também favorece o desenvolvimento de lideranças empáticas e éticas. Como ressaltam Aguiar e Mendes (2016), líderes que adotam práticas ágeis assumem o papel de mediadores e facilitadores da comunicação, estimulando a confiança, o diálogo e a resolução colaborativa de problemas. Essa postura fortalece a cultura organizacional e cria um ambiente propício à inovação.

Dessa forma, o uso de ferramentas e práticas ágeis na comunicação hospitalar representa um passo importante rumo à modernização da administração em saúde. A integração entre gestão ágil e comunicação interna não apenas aprimora os fluxos informacionais e a tomada de decisão, mas também contribui para o bem-estar das equipes e a humanização do cuidado.

Como apontam Moreira *et al.* (2019), a agilidade comunicacional reduz atrasos, melhora o tempo de resposta em situações críticas e estimula a cooperação entre os

diferentes níveis hierárquicos. Assim, a união entre flexibilidade, clareza comunicacional e colaboração torna-se essencial para o fortalecimento das instituições hospitalares, permitindo que se tornem mais eficientes, humanas e resilientes diante das transformações do setor.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia consiste no conjunto de etapas e procedimentos adotados para a realização da pesquisa, possibilitando a obtenção, a análise e a interpretação dos dados de forma sistemática. Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa, de caráter descritivo e exploratório, pois busca compreender as percepções dos profissionais de enfermagem sobre a comunicação interna e analisar de que forma práticas de Gestão Ágil podem contribuir para a melhoria desse processo no ambiente hospitalar.

Segundo Gil (2017), a pesquisa descritiva tem como principal objetivo identificar características de determinado fenômeno, descrevendo comportamentos e relações existentes entre variáveis, enquanto a abordagem qualitativa permite interpretar as informações obtidas com base na percepção dos sujeitos, considerando o contexto e a subjetividade envolvidos. Assim, a escolha dessa abordagem se justifica pela necessidade de compreender as dinâmicas comunicacionais e as experiências vivenciadas pelos profissionais que atuam diretamente no setor analisado.

O estudo de caso foi realizado em um hospital da cidade de Franca/SP, em que tem um total de 178 profissionais da enfermagem divididas em quatro turnos diferentes. Desse total de profissionais foi delimitado apenas o setor de Pronto Atendimento Ginecológico/Obstétrico e Pediátrico, que atualmente conta com 20 colaboradores, entre enfermeiros e técnicos de enfermagem. Esse setor foi escolhido pela possibilidade e permissão da coleta de dados, em que a autora desse trabalho atua profissionalmente nele, facilitando o processo de acesso e pesquisa. Entre estes profissionais pesquisados, apenas uma pessoa não respondeu a pesquisa por questões éticas, sendo ela um dos autores da pesquisa. O público-alvo da investigação compreendeu todos os profissionais atuantes nessa área, em que desses somente 18 participantes responderam voluntariamente ao questionário proposto, representando 95% do quadro funcional dessa área.

O instrumento de coleta de dados foi um questionário estruturado, elaborado pelos autores por meio da plataforma *Google Forms*, composto por 13 perguntas fechadas com alternativas de múltipla escolha. As questões foram formuladas com o objetivo de identificar as características da comunicação interna no setor estudado, analisando aspectos como clareza, frequência, assertividade, retorno de *feedbacks* e percepção sobre o papel da liderança no fluxo comunicacional. As perguntas também

buscaram compreender como a dinâmica da comunicação repercute no cotidiano de trabalho, interferindo na motivação, no engajamento e na qualidade das interações entre os profissionais.

A participação dos colaboradores foi voluntária, sem qualquer tipo de obrigatoriedade ou cobrança institucional. Antes da aplicação do questionário, os participantes foram informados sobre os objetivos da pesquisa, o sigilo das respostas e a utilização dos dados apenas para fins acadêmicos, garantindo assim o anonimato e o consentimento livre e esclarecido dos respondentes.

Após a coleta das respostas, os dados foram organizados em planilhas e submetidos à análise descritiva, por meio da observação das frequências e percentuais obtidos em cada alternativa. Os resultados foram interpretados com base no referencial teórico previamente estabelecido, permitindo identificar padrões de comportamento, percepções comuns e possíveis lacunas na comunicação interna da liderança. A partir dessa análise, pretende-se propor ações de melhoria fundamentadas nos princípios da Gestão Ágil, de modo a otimizar a interação entre líderes e equipes e fortalecer o fluxo comunicacional dentro do ambiente hospitalar.

4.1 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados apresentados a seguir foram obtidos a partir do questionário aplicado aos colaboradores do Pronto Atendimento Ginecológico/Obstétrico e Pediátrico de um hospital da cidade de Franca/SP. O instrumento, composto por treze perguntas fechadas, teve o objetivo de identificar as percepções dos profissionais de enfermagem sobre a comunicação interna, seu impacto nas atividades e o grau de alinhamento com os princípios da Gestão Ágil.

A análise foi realizada de forma descritiva, considerando as frequências e percentuais de respostas, acompanhada de uma interpretação qualitativa, buscando relacionar os achados aos referenciais teóricos discutidos anteriormente.

Todas as figuras, quadros e tabelas apresentados nesse capítulo são de elaboração dos autores com base nos resultados obtidos com o questionário.

4.1.1 Perfil dos Participantes

O levantamento do perfil dos participantes é essencial para compreender o contexto em que a pesquisa foi desenvolvida e interpretar adequadamente as

percepções apresentadas nas respostas. Conhecer as características demográficas e profissionais do grupo pesquisado permite identificar fatores que podem influenciar na forma como os indivíduos se comunicam, interagem e percebem os processos de gestão interna.

Neste estudo, participaram 18 profissionais do setor de Pronto Atendimento Ginecológico/Obstétrico e Pediátrico de um hospital da cidade de Franca/SP, sendo todos integrantes da equipe de enfermagem. Os participantes responderam voluntariamente ao questionário, representando cerca de 90% do total de colaboradores da área, o que garante boa representatividade para a análise dos dados.

As variáveis analisadas neste tópico incluem sexo, faixa etária e tempo de atuação na instituição, permitindo traçar um panorama do grupo investigado. O Quadro 1 apresenta o resumo dos percentuais obtidos, possibilitando uma visualização clara das principais características dos respondentes.

Quadro 2 - Perfil dos participantes da pesquisa

Categoria	Sexo	Faixa etária	Tempo na instituição
Feminino	88,9%	—	—
Masculino	11,1%	—	—
21 a 30 anos	—	55,6%	—
31 a 40 anos	—	22,2%	—
Mais de 40 anos	—	22,2%	—
1 a 3 anos	—	—	38,9%
4 a 6 anos	—	—	33,3%
Mais de 6 anos	—	—	27,8%

Fonte: dados da pesquisa (2025)

Observou-se predominância do sexo feminino, refletindo a composição tradicional da força de trabalho da enfermagem no Brasil, e a faixa etária predominante foi entre 31 e 40 anos, seguida de profissionais com mais de 40 anos, o que demonstra maturidade profissional e experiência prática no ambiente hospitalar.

Em relação ao tempo de atuação na instituição, a maioria possui mais de quatro anos de vínculo, evidenciando estabilidade e familiaridade com as rotinas de trabalho e os processos comunicacionais do setor.

Essas características reforçam a validade das respostas obtidas, uma vez que se trata de profissionais com experiência consolidada e vivência suficiente para avaliar

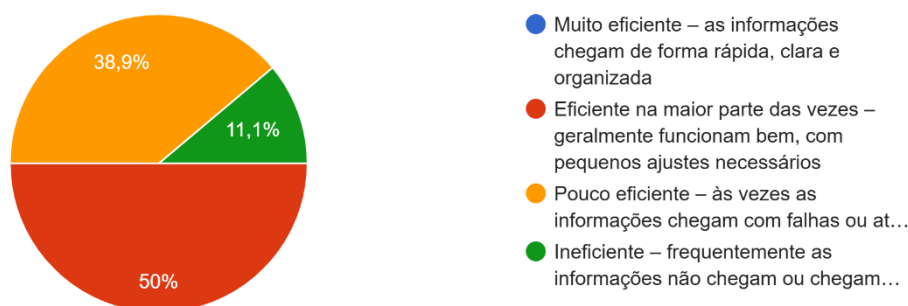
a efetividade da comunicação interna e suas implicações no desempenho das atividades diárias.

4.1.2 Avaliação da Comunicação Interna, Canais, Cultura e Impactos

O primeiro conjunto de questões buscou compreender a percepção dos profissionais quanto à eficiência do fluxo de informações, à clareza das mensagens recebidas e ao tempo de repasse das comunicações.

Conforme demonstra a figura 2, a maioria dos participantes avaliou o fluxo de comunicação como parcialmente eficiente, o que indica que, embora exista uma estrutura de repasse, ela não ocorre de forma constante e integrada entre todos os turnos e setores.

Figura 2 - Avaliação quanto ao fluxo de informações dentro do hospital

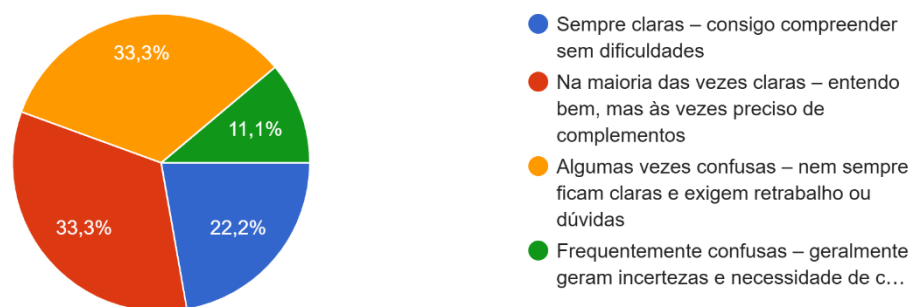


Fonte: dados da pesquisa (2025)

Esse resultado sugere que a informação nem sempre percorre todas as etapas necessárias até alcançar todos os profissionais envolvidos, gerando lacunas e retrabalhos. Segundo Marchiori (2014), o processo comunicacional dentro das organizações deve ser compreendido como um fluxo contínuo e relacional, e não apenas como transmissão de dados, e, portanto, sua descontinuidade afeta diretamente o desempenho coletivo.

No que se refere à clareza das mensagens, a Figura 3 revela que uma parcela significativa dos colaboradores percebe as mensagens como “algumas vezes confusas”, apontando a necessidade de padronização na comunicação entre os níveis hierárquicos. A falta de clareza compromete a interpretação das tarefas e pode gerar insegurança sobre prioridades e procedimentos, especialmente em ambientes de alta demanda, como o hospitalar.

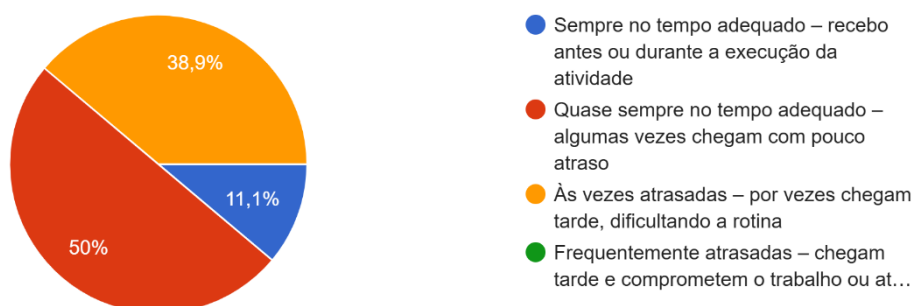
Figura 3 - Clareza das informações quanto as mudanças, protocolos ou orientações de trabalho



Fonte: dados da pesquisa (2025)

Quanto ao tempo de recebimento das informações, os dados apresentados na figura 4 demonstram que muitos colaboradores afirmam receber instruções com certo atraso, o que repercute na execução das atividades e na sincronia das equipes. Essa constatação reforça a análise de Tavares (2010), que destaca que uma comunicação interna eficaz precisa ser não apenas compreensível, mas também tempestiva, a fim de sustentar a agilidade e a eficiência organizacional.

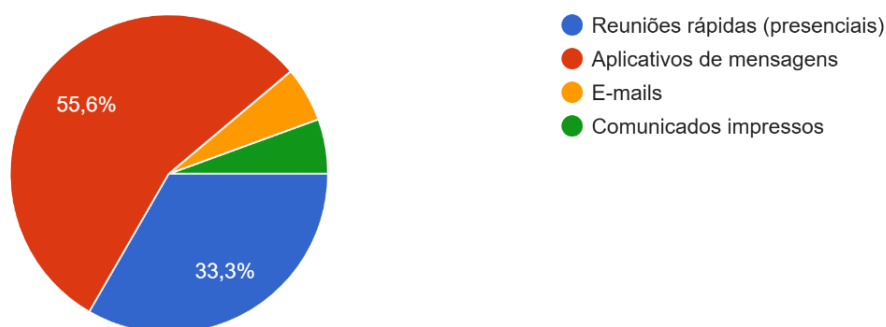
Figura 4 - Qualidade do tempo de recebimento das informações (avisos, comunicados, orientações) para o desenvolvimento do trabalho



Fonte: dados da pesquisa (2025)

Em síntese, os resultados apontam que o setor estudado mantém um fluxo comunicacional ativo, mas com falhas em consistência, clareza e tempestividade, o que evidencia a necessidade de aprimoramento de seus canais e práticas de comunicação.

Logo em seguida a utilização dos canais de comunicação foi abordada para identificar os meios mais recorrentes de troca de informações entre os profissionais e a Figura 5 mostra que os aplicativos de mensagens instantâneas, como o WhatsApp, e as conversas presenciais rápidas são os canais mais empregados no dia a dia da equipe.

Figura 5 - Canais de comunicação mais presentes no dia a dia de trabalho

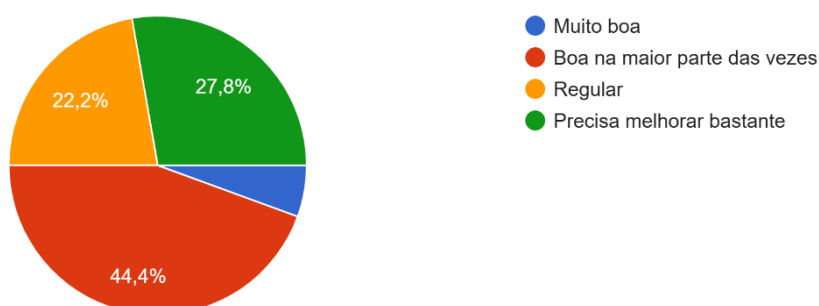
Fonte: dados da pesquisa (2025)

Esse resultado reflete uma preferência por meios informais e ágeis, o que está de acordo com a natureza dinâmica do trabalho hospitalar. No entanto, a ausência de registros formais pode comprometer a rastreabilidade das informações e dificultar o controle de processos internos.

Cervi, Blümke e Blümke (2020) destacam que, embora a comunicação informal contribua para o dinamismo das relações de trabalho, é fundamental que exista um equilíbrio com mecanismos formais de registro e acompanhamento.

Portanto, o desafio consiste em combinar agilidade e confiabilidade, característica inerente aos princípios da Gestão Ágil, que busca manter o fluxo comunicacional contínuo, transparente e colaborativo, sem renunciar à organização.

Em relação as questões relativas à cultura de feedback e à troca de ideias demonstraram a percepção dos profissionais quanto à abertura da instituição para a comunicação horizontal.

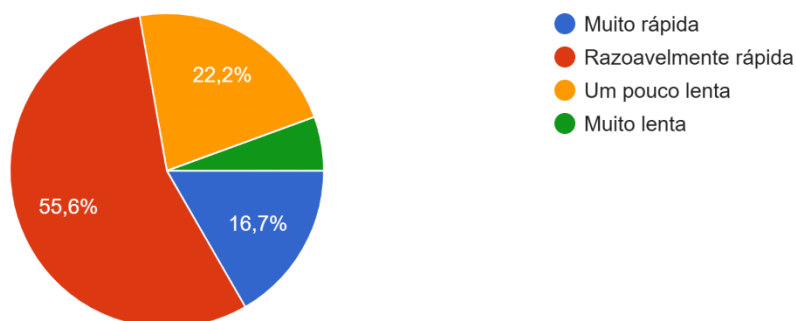
Figura 1 - Percepção sobre a comunicação entre os diferentes setores do hospital

Fonte: dados da pesquisa (2025)

As Figuras 5 e 6 indicam predominância de meios informais, como conversas presenciais e aplicativos de mensagens, que, apesar de ágeis, reduzem a rastreabilidade das informações e podem gerar interpretações divergentes. Esse

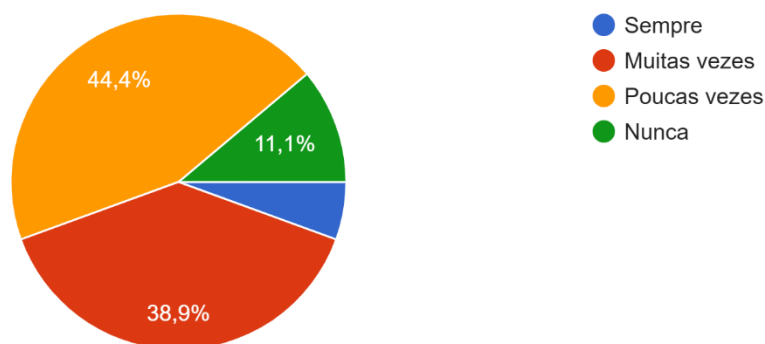
cenário sugere a necessidade de uma integração entre canais formais e informais, aliando agilidade e registro — princípio central da Gestão Ágil (Lopes *et al.*, 2024).

Figura 2 - Avaliação quanto a agilidade da comunicação interna nas situações que exigem rapidez



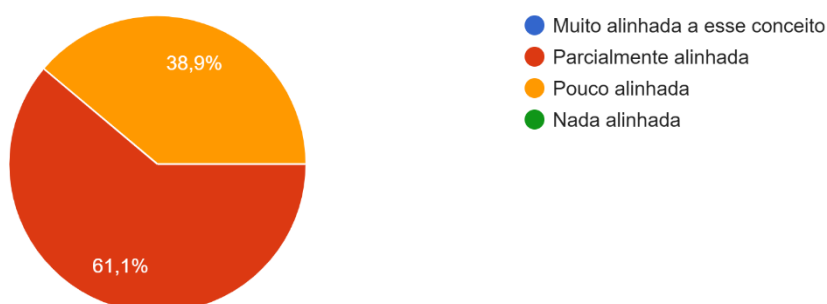
Fonte: dados da pesquisa (2025)

Figura 3 - Se o hospital incentiva a troca de ideias para melhorar a comunicação interna



Fonte: dados da pesquisa (2025)

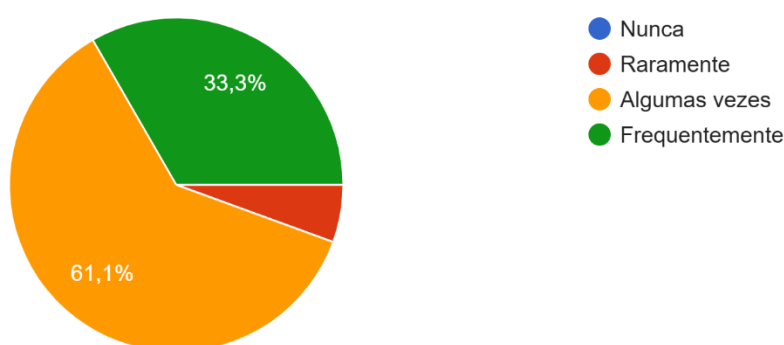
Figura 9 - Se a comunicação interna do hospital está alinhada no conceito de agilidade (respostas rápidas, organização e colaboração)



Fonte: dados da pesquisa (2025)

Na Figura 7, percebe-se que, em situações que exigem rapidez, parte dos colaboradores reconhece demora no repasse das informações, o que compromete a eficiência operacional e o alinhamento entre turnos. A ausência de padronização comunicacional também se reflete nas Figuras 8 e 9, em que muitos profissionais afirmam que a instituição ainda não incentiva plenamente a troca de ideias, nem demonstra alinhamento completo ao conceito de agilidade comunicacional, baseado em respostas rápidas, colaboração e transparência.

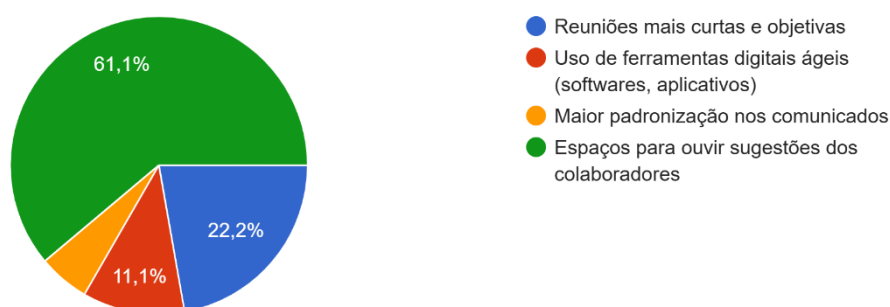
Figura 10 - Percepção em relação a dificuldades na comunicação interna que atrapalharam a rotina de trabalho



Fonte: dados da pesquisa (2025)

A Figura 10 aponta que barreiras comunicacionais afetam a rotina de trabalho, especialmente pela falta de retorno (feedback) e pela sobrecarga de informações dispersas. Esses dados confirmam as barreiras descritas por Grossi (2022), como ruídos, filtragem seletiva e ausência de confiança organizacional.

Figura 4 - Opinião do participante quanto a principal forma de melhorar a comunicação interna



Fonte: dados da pesquisa (2025)

Por fim, a Figura 11 demonstra que a principal forma de melhorar a comunicação interna, segundo os participantes, é o fortalecimento do diálogo entre liderança e equipe, com adoção de práticas estruturadas de *feedback* e reuniões rápidas de alinhamento. Tais sugestões convergem diretamente aos princípios das

metodologias ágeis, como o uso de *daily meetings*, *kanban* visual e feedback contínuo, que valorizam a transparência e o protagonismo das equipes (Côrtes, 2021 *apud* Lopes *et al.*, 2024; Ferreira, 2024).

Em síntese, os resultados evidenciam que o ambiente pesquisado possui boa predisposição cultural à adoção de práticas ágeis, embora careça de mecanismos formais e contínuos que sustentem a comunicação assertiva e colaborativa. Assim, a Gestão Ágil se apresenta como um caminho viável para o aprimoramento da comunicação interna hospitalar, especialmente no setor de enfermagem.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar os principais desafios da comunicação interna no setor de enfermagem de um hospital da cidade de Franca/SP e verificar como a Gestão Ágil pode contribuir para a melhoria desse processo. Com base nos resultados obtidos, conclui-se que a comunicação interna é reconhecida como essencial pelos profissionais, mas ainda enfrenta fragilidades estruturais e culturais que dificultam a fluidez das informações.

A pesquisa revelou que o fluxo de informações ocorre, porém de forma fragmentada e pouco padronizada, o que compromete a clareza e o tempo de resposta das equipes. A predominância de canais informais, embora facilite a troca imediata, carece de controle e rastreabilidade, tornando necessária a institucionalização de ferramentas híbridas que combinem agilidade e confiabilidade.

As respostas apontaram também que os colaboradores percebem falta de incentivos à troca de ideias e à prática de feedback contínuo, o que reduz a integração entre turnos e setores. Nesse contexto, a adoção de metodologias ágeis, como reuniões curtas e frequentes, quadros visuais de acompanhamento (*kanban*), e ciclos de melhoria contínua, apresenta-se como uma alternativa eficaz para fortalecer o diálogo, reduzir ruídos e promover a corresponsabilidade entre líderes e equipes.

Assim, o estudo confirma o alcance do objetivo proposto, demonstrando que a Gestão Ágil pode ser implantada de forma adaptada ao contexto hospitalar, favorecendo uma comunicação mais transparente, colaborativa e centrada no paciente. A aplicação gradual dessas práticas pode contribuir para um ambiente organizacional mais coeso, eficiente e humanizado.

Como limitação, ressalta-se o recorte restrito a um único setor hospitalar e o tamanho reduzido da amostra. Recomenda-se que futuras pesquisas ampliem o escopo para outros departamentos e utilizem abordagens longitudinais, de modo a avaliar os impactos da implementação das práticas ágeis ao longo do tempo.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Fábio Campos; MENDES, Vera Lúcia Peixoto Santos. Comunicação organizacional e Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) na gestão hospitalar. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 21, n. 4, p. 138-155, out./dez. 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1981-5344/2690>. Acesso em: 06. out. 2025.

ARRUDA, A. L.; FREITAS, C. F.; CARVALHO, M. R. **Gestão de pessoas no ambiente hospitalar**. São José do Rio Preto: UNILAGO, 2019. Disponível em: <https://revistas.unilago.edu.br/index.php/revista-cientifica/article/view/555>. Acesso em: 25 ago. 2025

BARROSO, Lorena Goretti. **Planejando a comunicação interna no ambiente hospitalar**. 2013. Monografia (Graduação em Comunicação Social – Jornalismo) – Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2013. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/facom/wp-content/uploads/sites/433/2013/05/Monografia-Lorena-Goretti-2013.pdf>. Acesso em: 14 ago. 2025.

BECK, Kent; BEEDLE, Mike; van BENNEKUM, Arie; COCKBURN, Alistair; CUNNINGHAM, Ward; FOWLER, Martin; GRENNING, James; HIGHSMITH, Jim; HUNT, Andrew; JEFFRIES, Ron; KERN, Jon; MARICK, Brian; MARTIN, Robert C.; MELLOR, Steve; SCHWABER, Ken; SUTHERLAND, Jeff; THOMAS, Dave. Manifesto for Agile Software Development. 2001. Disponível em: <<https://www.agilemanifesto.org/>> Acesso em: 06 nov. 2025.

BLÜMKE, Sergio Valter; CERVI, Cleber; BLÜMKE, Adriane Cervi. Diminuindo barreiras organizacionais a comunicação interna como estratégia de gestão hospitalar. **Revista de Gestão em Sistemas de Saúde**, [S. l.], v. 9, n. 2, p. 173–192, 2020. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/revistargss/article/view/14332>. Acesso em: 14 ago. 2025.

CHAVES, L. A.; SOARES, R. F.; MUNIZ, R. M.; BRITO, M. J. M. Gestão por competências: a liderança como ação estratégica no desenvolvimento organizacional. **Revista Eletrônica Gestão & Saúde**, Brasília, v. 5, n. 3, p. 1006-1028, 2014. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/231162783.pdf>. Acesso em: 25 ago. 2025

CARVALHO, José Victor Bezerra de. **A comunicação interna em um hospital universitário: uma abordagem com aprendizado de máquina**. 2020. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia de Computação) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2020. Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br/items/770f1792-63fc-4c1e-a92b-28e852915a50>. Acesso em: 14 ago. 2025.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

DUTERME, Claude. **A comunicação interna na empresa**. 1º. ed. Lisboa: Instituto Piaget, 2008.

FERREIRA, A. P.; OLIVEIRA, J. R.; SOUZA, M. L. A comunicação empresarial ágil e o uso de ferramentas digitais no contexto pós-pandemia. **Revista Gestão & Sociedade**, Belo Horizonte, v. 18, n. 1, p. 45–63, 2024. Disponível em: <https://estacio.periodicoscientificos.com.br/index.php/gestaocontemporanea>. Acesso em: 13.set.2025.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GUERRA, Maria Áurea Montenegro Albuquerque. **Análise da gestão da informação em organizações de educação profissional à luz do ambiente informacional** de Thomas Davenport. BiblioCanto, v. 8, p. 65–90, 2022. Disponível em: <file:///C:/Users/Ivanir%20Marques/Downloads/An%C3%A1lise+da+gest%C3%A3o+da+informa%C3%A7%C3%A3o+em+organiza%C3%A7%C3%B5es+de+educa%C3%A7%C3%A3o.pdf>. Acesso em: 29 set.2025.

GROSSI, Samantha Rodrigues Barbosa. **Comunicação organizacional no serviço público**: utilizando a cultura organizacional para superar as barreiras de comunicação interna. São Paulo: Editora Dialética, 2022. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=bSeGEAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT10&dq=+BARREIRAS+E+FALHAS+NA+COMUNICA%C3%87%C3%83O+INTERNA%C2%A0+&ots=>. Acesso em: 29 set. 2025.

LOPES, Carla Costa dos Santos; PREDES JÚNIOR, Ademir Ribeiro; CALVOSA, Marcello Vinícius Doria. Comunicação empresarial e gestão ágil no contexto mundo VUCA. *Gestão Contemporânea*, Rio de Janeiro, v. 14, n. 2, p. 228–239, nov. 2024. Disponível em: <http://estacio.periodicoscientificos.com.br/index.php/gestaocontemporanea>. Acesso em: 13 out. 2025.

MARCHIORI, Marlene. Os desafios da comunicação interna nas organizações. **Conexão – Comunicação e Cultura**, Caxias do Sul, v. 9, n. 17, p. 145-158, jan./jun. 2010.

MATSUMOTO, Sandra Y; SILVA, Fernanda Felipe de Moraes e; BITTENCOURT, Jairo Alano de; OLIVEIRA, Aline Gomes de. A influência da comunicação interna na qualidade da gestão da equipe de enfermagem. **Revista Espacios**, Caracas, v. 37, n. 12, p. 1-10, 2016. Disponível em: <https://www.revistaespacios.com/a16v37n12/16371201.html>. Acesso em: 14 ago. 2025.

MOREIRA, Mariana R.; SOUSA, Patrícia; TURRINI, Ruth Natalia Ferreira. Comunicação eletrônica entre profissionais de saúde na assistência ao paciente: revisão integrativa. **Revista SOBECC**, São Paulo, v. 24, n. 1, p. 25-31, jan./mar. 2019. Disponível em: <https://revista.sobecc.org.br/sobecc/article/download/492/pdf/2529>. Acesso em: 14 ago. 2025.

MOTA, Daniele de N.; TORRES, Raimundo A. M.; GUIMARÃES, José Maria X.; MARINHO, Mirna N. A. de S. B.; ARAÚJO, Aretha F. de. Tecnologias da informação e comunicação: influências no trabalho da estratégia Saúde da Família. **Journal of Health Informatics**, Brasil, v. 10, n. 2, 2018. Disponível em: <https://jhi.sbis.org.br/index.php/jhi-sbis/article/view/563>. Acesso em: 6 out. 2025.

NOVAIS, R. M. **Gestão ágil e inovação**: novas perspectivas para a administração contemporânea. São Paulo: Atlas, 2022.

PINHO, J. B. **Comunicação nas organizações**. Viçosa: Ed. UFV, 2006.

PINTO, Jorge, SANTOS, Leonor. **Processos de comunicação**. Editora 1º: Universidade Aberta. Nov. 2022. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/261214329_Modelos_de_avaliacao_das_aprendizagens. Acesso em: 22 set. 2025.

PORTO, M. E. A.; GRANETTO, S. Z. **Gestão de pessoas nos ambientes hospitalares**: uma revisão sobre os principais pontos de uma gestão eficiente. *Brazilian Journal of Development*, Curitiba, v. 6, n. 6, p. 38366-38382, 2020. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/11798>. Acesso em: 25 ago. 2025.

RIGBY, D.; SUTHERLAND, J.; TAKEUCHI, H. **Embracing Agile**. Harvard Business Review, 2016.

SANTOS, Maria da Graça de Oliveira; BERNARDES, Andrea. Comunicação da equipe de enfermagem e a relação com a gerência nas instituições de saúde. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, São Paulo, v. 44, n. 2, p. 497-502, jun. 2010.

STEIN, A. **Liderança: a arte de influenciar pessoas**. São Paulo: Editora Gente, 2018.

SILVA, R. M.; *et al.* Gestão de recursos humanos em hospitais: desafios e perspectivas. **Revista Brasileira de Enfermagem**, Brasília, v. 63, n. 1, p. 127-134, 2010. Disponível em: https://www.redalyc.org/pdf/2410/241025749009.pdf?utm_source=chatgpt.com. Acesso: 25 Ago. 2025

TAVARES, Maurício. **Comunicação empresarial e planos de comunicação**: integrando teoria e prática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

VENTURA, Maria Manuela Gonçalves. **Estratégias de comunicação interna**. 2012. Dissertação (Mestrado em Assessoria de Administração) – Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Instituto Politécnico do Porto, S. Mamede de Infesta, 2012. Disponível em: <https://www.proquest.com/openview/f4fd40e7aab33107003f0421b679853c/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2026366&diss=y>. Acesso em: 29 set. 2025.

VIANA, Beatriz Graziella dos Santos Farias; OLIVEIRA, Lays Marques de Paula. **Metodologias ágeis como estratégia para gestão de pessoas**. Recife: O Autor, 2023.