

Atuação Fonoaudiológica na Coordenadoria de Comunicação Social de uma Empresa Pública¹

Luiza Aline Costa Monteiro²
Graziela Gonçalves Esteves³
Paula Morena Braga Passos⁴
George Santos Magalhães⁵
Heloisa Cristaldo dos Santos⁶

RESUMO

O trabalho apresenta a experiência da Coordenadoria de Comunicação Social da Ebserh, que incorporou a Fonoaudiologia como estratégia para fortalecer a comunicação em seus 45 hospitais universitários federais. Fundamentado na Comunicação Organizacional e na interdisciplinaridade, o estudo demonstra a relevância da atuação fonoaudiológica na gestão de processos, minimização de ruídos e maior assertividade. Foram executados quatro projetos: Formação de Porta-vozes, Diagnóstico de Comunicação, Capacitação em Enfermagem e Atendimento Individual. Os resultados revelam maior preparo de gestores, engajamento de trabalhadores, redução de conflitos, melhora no clima organizacional e fortalecimento da imagem institucional. Conclui-se que a inserção do fonoaudiólogo em equipes de comunicação pública é prática inovadora, sustentável e replicável, com impacto positivo para a Ebserh.

PALAVRAS-CHAVE: comunicação pública; fonoaudiologia empresarial; diagnóstico de comunicação; comunicação em saúde.

1. INTRODUÇÃO

¹ Trabalho apresentado no GT 6 - BOAS PRÁTICAS EM COMUNICAÇÃO PÚBLICA: ESTUDOS DE CASO no III Congresso Brasileiro de Comunicação Pública, realizado de 20 a 22 de outubro de 2025, em São Cristóvão/SE.

² Fonoaudióloga da Assessoria de Planejamento e Monitoramento em Comunicação da Coordenadoria de Comunicação Social da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (APMC/CCS/Ebserh). E-mail: luiza.costa@ebserh.gov.br

³ Chefe da Unidade de Apoio Operacional 04 na Coordenadoria de Comunicação Social da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (UAO4/CCS/Ebserh). E-mail: graziela.esteves@ebserh.gov.br

⁴ Chefe da Assessoria de Planejamento e Monitoramento em Comunicação na Coordenadoria de Comunicação Social da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (APMC/CCS/Ebserh). E-mail: paula.passos@ebserh.gov.br

⁵ Chefe Serviço Imprensa e Informação Estratégica na Coordenadoria de Comunicação Social da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (SIIE/CCS/Ebserh). E-mail: george.magalhaes@ebserh.gov.br

⁶ Chefe da Coordenadoria de Comunicação Social da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (CCS/Ebserh). E-mail: heloisa.cristaldo@ebserh.gov.br

A comunicação é essencial para o funcionamento de qualquer organização. Em instituições públicas, ela tem o compromisso de promover gestão aberta e otimizar canais que cooperem para informação e envolvimento social.

A equipe de comunicação em uma empresa pública não cumpre apenas o dever de informar, mas, sobretudo, o de garantir transparência, acesso a conteúdo de interesse coletivo, promoção da cidadania e fortalecimento da democracia. Para tal, estratégias inovadoras e conectadas com a realidade são essenciais.

Nesse contexto, a Coordenadoria de Comunicação Social (CCS) da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (Ebserh) traçou uma estratégia, ao remodelar a base de trabalho para uma atuação em rede, integrando profissionais (jornalistas, relações públicas, publicitários, designers) de todos os Hospitais Universitários Federais (HUs) gerenciados pela Ebserh. Vinculada ao Ministério da Educação (MEC), a Ebserh é uma empresa pública que administra 45 (quarenta e cinco) hospitais universitários federais, em diferentes locais do Brasil. A empresa tem como propósito apoiar e impulsionar as atividades dos hospitais, envolvendo assistência aos pacientes do Sistema Único de Saúde (SUS), formação de profissionais de saúde e desenvolvimento de pesquisas e inovação.

Considerando o modelo com atuação unificada e especializada, a proposta não apenas modificou o organograma e os fluxos de trabalho da CCS, mas incorporou na equipe de trabalho da Coordenadoria uma categoria profissional outrora inexistente: a Fonoaudiologia. Essa iniciativa mostrou-se em consonância com a Política de Comunicação da Empresa e com as demandas atuais da sociedade, que valorizam a multi e a interdisciplinaridade na área de comunicação organizacional (Nassar, 2009; Terciotti, Macarenco, 2013).

O trabalho fonoaudiológico, regulamentado pela Lei nº 6.965/81, possui ampla atuação. Embora mais conhecido na perspectiva terapêutica e reabilitadora, sua contribuição também alcança a gestão de processos comunicativos e a melhoria do padrão de comunicação individual e intersetorial (Carrasco, 2001). Neste último caso, sua participação numa equipe de Comunicação se faz primordial.

Ademais, há de se destacar que a CCS/Ebserh é responsável por coordenar a comunicação de 45 hospitais universitários federais e, conforme Alpuim (2015), saúde e comunicação são dois temas essenciais à vida do ser humano. A saúde por ser o bem mais precioso e por seu impacto na qualidade de vida das pessoas; a comunicação por ser

processo inerente à existência humana. Nesse contexto, ter um profissional fonoaudiólogo, cuja formação de base é a saúde, neste grupo de comunicadores, reforça o benefício de aliar às ciências da Comunicação e da Saúde.

O presente trabalho visa, portanto, apresentar projetos da atuação fonoaudiológica na Coordenadoria de Comunicação Social da Ebserh, como resposta a necessidades apresentadas por hospitais administrados pela empresa.

Todos eles foram executados levando em consideração a importância da fluidez nos processos de comunicação (Abreu, Bazoni, 2016) e a necessidade de minimizar ou eliminar os ruídos.

Um dos diferenciais da atuação foi a personalização dos projetos para cada hospital, levando em consideração as particularidades regionais, o modo como a saúde pública se materializa no território e as características da própria instituição (Hoss, 2017) a fim de garantir maior assertividade na execução.

Apesar de distintas entre si, todas as ações foram feitas compreendendo a comunicação como elemento principal nas relações interpessoais dos processos de trabalho. As etapas foram realizadas na certeza de que uma comunicação efetiva reduz os erros nos processos de trabalho e nos conflitos internos (Santos, 2019).

O presente trabalho, integrante do GT 6 - Boas Práticas em Comunicação Pública: Estudos de Caso, apresenta quatro projetos desempenhados por uma fonoaudióloga como integrante de uma equipe de Comunicação Social formada eminentemente por jornalistas, relações públicas e publicitários. Além de evidenciar o caráter inovador da Coordenadoria (Amorim, 2018), amplia a visão sobre a atuação desta categoria profissional (Andrada e Silva, Santos, 2016; Kyrillos, 2015), abre novos espaços de trabalho para fonoaudiólogos (Kyrillos, 2004; Mendes, Kegler, 2014) e reforça o impacto positivo do trabalho em equipe e da multiplicidade de saberes (Terra, Dreyer, Raposo, 2021) em prol da Comunicação Pública.

2. DESENVOLVIMENTO

II. PROJETOS

II.1. PORTA-VOZ

Diante das dificuldades apresentadas por alguns gestores dos hospitais da Rede Ebserh em se posicionar como porta-vozes (internos e externos), criou-se um Programa de Formação de Porta-vozes.

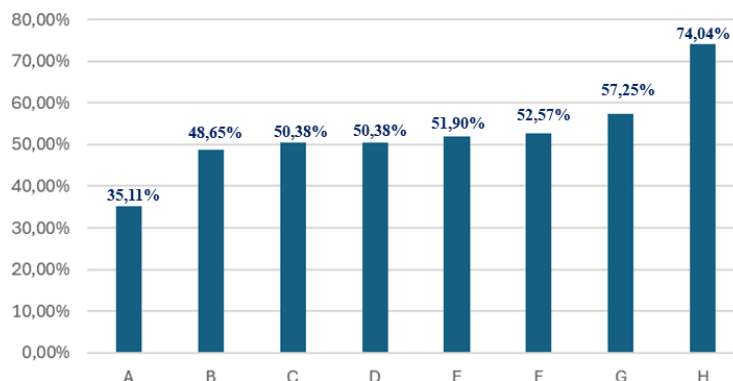
Elaborado por especialistas nas áreas de Jornalismo, Relações Públicas e Fonoaudiologia, ele tem a mesma fundamentação teórica para todos os hospitais da rede. Todavia, no momento de sua execução *in loco*, leva também em consideração a cultura da cidade e as particularidades de cada unidade hospitalar (tamanho, especialidades, número de colaboradores, imagem perante os públicos de interesse, conflitos internos, clima organizacional e o principal método de comunicação interna utilizado pelos gestores locais).

Executado na totalidade pela fonoaudióloga, tem como grande diferencial o fato de ser dividido em dois momentos, sendo o primeiro destinado ao treinamento em grupo e o segundo, à avaliação individual. Em ambos, além de conhecimentos gerais da comunicação, a profissional utiliza técnicas fonoaudiológicas personalizadas. Após a primeira fase, realizada em grupo, é conduzida uma avaliação individual, na qual são identificadas as principais habilidades e as oportunidades de melhoria relacionadas à comunicação eficaz.

Ao final da capacitação em cada hospital da Rede, é aplicada uma avaliação anônima destinada a todos os participantes. A compilação, feita a partir das respostas dos participantes, entre dezembro de 2022 e agosto de 2023, revelou que:

- 100% indicariam o programa de Porta-vozes para outros gestores da Rede Ebserh;
- 100% consideram que a presença da fonoaudióloga na equipe de Comunicação trouxe ganhos;
- 99,23% revelam que o programa trouxe resultados positivos para seu desempenho como gestor;
- 97% consideram o projeto (como feito) uma iniciativa inovadora;

FIGURA 1 – Principais Resultados Positivos



Fonte: Reprodução de Monteiro (2025).

LEGENDA

- A: Realizo reuniões de trabalho com otimização de tempo
- B: Melhora na comunicação com minha equipe
- C: Valorizo mais o trabalho da Comunicação Institucional
- D: Ampliação da minha capacidade de ouvir
- E: Tenho comunicação mais assertiva
- F: Sinto-me mais seguro para entrevistas e gravações de vídeos
- G: Sinto-me mais seguro diante do público ou de uma reunião
- H: Melhora na minha linguagem corporal

Após a avaliação individual, os porta-vozes têm a possibilidade de solicitar, via *Microsoft Teams*, acompanhamento individual com a fonoaudióloga, que os orientará até que se sintam seguros nas situações previamente identificadas como desafiadoras.

Não foram necessários investimentos adicionais, posto que a profissional que conduz o trabalho já faz parte do quadro da empresa. Diante da necessidade de deslocamento para a capacitação *in loco*, cada hospital é responsável pelo pagamento de passagens e diárias da empregada.

Até o momento, mais de 530 gestores, em 33 hospitais já participaram do projeto, fortalecendo a imagem institucional em decorrência de uma comunicação mais assertiva.

II.II. DIAGNÓSTICO DE COMUNICAÇÃO

O projeto de “Diagnóstico de Comunicação Institucional” consiste num processo de análise dos fluxos internos de Comunicação a fim de detectar os principais ruídos (óbices), propor estratégias de mudança/aprimoramento e acompanhamento de melhorias. Sua execução pode ser feita de modo institucional, intra ou intersetorial.

A compreensão deste trabalho pode ser favorecida por meio da seguinte analogia: um indivíduo, ao perceber que algo não está adequado em seu corpo, procura uma unidade de saúde para realizar uma consulta e obter o diagnóstico do possível problema. Nesse contexto, há a percepção de que existe uma alteração, embora não se saiba exatamente do que se trata.

Nesse contexto, destaca-se a atuação do especialista que, a partir de uma avaliação fundamentada na escuta ativa do relato, realiza o diagnóstico e apresenta as orientações pertinentes ao achado. De modo análogo ao que ocorre com um paciente, o mesmo processo aplica-se ao diagnóstico da comunicação setorial ou institucional. Assim como no campo clínico, não se investigam todos os aspectos possíveis, mas concentra-se a análise na “queixa” principal apresentada, a qual está vinculada a determinado setor ou organização.

A execução da iniciativa teve início em janeiro de 2024, em um dos hospitais da Rede Ebserh, a partir de solicitação da própria unidade hospitalar, motivada pela percepção de que ruídos de comunicação estavam comprometendo o clima organizacional.

O trabalho foi completamente conduzido pela fonoaudióloga, desde o *briefing* de necessidades até o relatório final. As etapas deste projeto foram:

- a) *Briefing* de necessidades - levantamento dos problemas percebidos pela gestão local;
- b) Diagnóstico – levantamento dos ruídos de comunicação inter e intrasetorial;
- c) Apresentação da proposta de execução - trabalho a ser executado após aprovação da gestão;
- d) Execução – execução do plano proposto com análise semanal continuada;
- e) Relatório – entrega dos resultados obtidos.

A execução foi feita presencialmente no hospital solicitante e ocorreu durante dois meses. Os resultados e o plano de continuidade foram entregues no fim do segundo mês. Um empregado público local foi capacitado para dar continuidade aos processos de mudança após a saída da fonoaudióloga da CCS deste hospital.

Em dois meses, a principal melhoria apresentada foi o engajamento dos trabalhadores, principalmente na área administrativa. A análise dos dados internos ficou sob responsabilidade do Colegiado Executivo da instituição.

A partir deste projeto, outras quatro solicitações de diagnóstico (levantamento de ruídos nos fluxos internos) foram demandadas, de modo intersetorial ou intrasetorial, em setores que envolvem: Gestão de Pessoas, Licitações e Contratos; Área Assistencial de Enfermagem e Saúde do Trabalhador.

Em todas as situações, o custo envolvido foi restrito a passagens e diárias da colaboradora fonoaudióloga. Não houve nenhuma propositura no projeto que necessitasse de recursos adicionais, já que as mudanças estavam focadas somente na mudança de fluxos.

II.III. CAPACITAÇÃO EM COMUNICAÇÃO PARA EQUIPE DE ENFERMAGEM

Dois terços da força de trabalho da Rede Ebserh é composta por profissionais da área assistencial, em especial na Enfermagem (enfermeiros, técnicos, auxiliares, docentes e acadêmicos de Enfermagem). Eles estão presentes na gestão, no ensino, na preceptoria, na assistência e na liderança de grupos de trabalho.

Em decorrência de problemas observados pela gestão de enfermagem de um hospital da Rede, foi solicitada uma capacitação específica com vistas à redução dos conflitos internos da equipe e, consequentemente, melhoria na assistência ao usuário do Sistema Único de Saúde – SUS.

Diante dessa necessidade, foi proposto um programa contínuo de treinamentos voltado às lideranças de Enfermagem. A proposta de capacitação contemplou diferentes formas de comunicação, destacando as possibilidades de interação verbal e não verbal entre os membros da equipe, bem como o uso de recursos como ênfase, pausas, linguagem corporal e modulação vocal, visando ao aprimoramento das relações interpessoais.

A capacitação foi bem recebida pelos participantes, que passaram a solicitar treinamentos específicos para seus setores, o que despertou o interesse de outros grupos além da Enfermagem, como as equipes de recepção e administração. No mesmo hospital que demandou a primeira capacitação em Enfermagem, já foram realizados treinamentos

internos setoriais na Pediatria, no Laboratório e no Centro de Diagnóstico por Imagem, todos baseados no mesmo conteúdo e metodologia.

O treinamento focado na Comunicação da Enfermagem já foi executado em outros dois hospitais da Rede Ebserh. Como nos demais projetos, os custos envolvidos restringiram-se a diárias e passagens da facilitadora, quando necessário o deslocamento.

II.IV. ATENDIMENTO INDIVIDUAL

A Comunicação é uma das habilidades comportamentais mais valorizadas no mercado de trabalho. É através dela que empregados, gestores ou não, desenvolvem-se com mais efetividade, influenciando pessoas, engajando equipes e facilitando o aprendizado.

Considerando isso e cientes do trabalho desenvolvido pela fonoaudióloga da Coordenadoria de Comunicação Social (CCS), com atuação em Comunicação Institucional, os trabalhadores podem solicitar avaliação e acompanhamento individual com a referida profissional. Essa iniciativa tem como objetivo identificar oportunidades de melhoria na comunicação no ambiente laboral e, conseqüentemente, aprimorar o desempenho de suas atividades.

O atendimento é feito de modo *online*, via plataforma *Microsoft Teams* e não há nenhum custo para essa atividade. Até o presente momento, mais de 600 trabalhadores da Rede Ebserh já fizeram avaliação das habilidades de Comunicação e ao longo dos últimos dois anos e meio, mais de 65 empregados foram acompanhados individualmente até o desenvolvimento da habilidade comunicativa onde havia necessidade de melhoria.

3. A FONOAUDIOLOGIA, ENQUANTO ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO

A atuação fonoaudiológica destaca-se também por sua contribuição na gestão de processos comunicativos e na melhoria do padrão de comunicação individual e intersetorial, o que reforça a relevância estratégica da Coordenadoria de Comunicação Social (CCS) ao contar com uma profissional de Fonoaudiologia em seu quadro de empregados. Nesse sentido, Duarte (2020, p. 26) ressalta que ter uma estratégia é uma opção, pois “exige não estar satisfeito com a realidade, numa clara orientação de

enfrentamento de problemas, com o objetivo de obter certos resultados previamente definidos”.

Com a expertise de um profissional da Fonoaudiologia, a CCS se aproveitou de uma oportunidade para reforçar o seu posicionamento corporativo, apoiando à Ebserh na sua missão, objetivos e propósitos, como declara Duarte (2020):

[...] a área de comunicação corporativa, mais do que manter uma rotina e dar respostas às demandas de diferentes atores, deve criar e aproveitar oportunidades de ajudar a organização a atingir seus objetivos, cumprir sua missão. Isso pode incluir gestão da marca, obter visibilidade ou consensos, persuadir, influenciar atores sociais, legitimar posições, criar significados ou simplesmente garantir padrões saudáveis de relacionamento e qualidade na informação (Duarte, 2020, p.10).

Ao aperfeiçoar a oratória e comunicação dos porta-vozes e profissionais na Rede Ebserh e realizar diagnósticos apontando oportunidades de melhoria nos processos de comunicação, a atuação em fonoaudiologia dentro de uma equipe de Comunicação torna-se um processo com um direcionamento intencional, buscando trazer resultados para melhoria da imagem interna e externa da organização. Alinhado a esses resultados está também o real sentido de uma comunicação pública estatal, o interesse público, segundo Kunsch (2012).

Assim como as ações de Fonoaudiologia buscam trazer eficácia na comunicação, “a Comunicação Pública busca eficácia comunicativa” (Medeiros e Chirnev, 2021, p. 11). Desta forma, a atuação fonoaudiológica está alinhada ao compromisso da comunicação pública, ao primar pela relevância do que será divulgado e otimização nas soluções adotadas, de acordo com os autores (2021).

Por exemplo, o resultado de uma capacitação para porta-vozes é percebido no dia a dia da organização, com a percepção de que os gestores estão mais aptos a se posicionarem frente aos múltiplos públicos, tais como, empregados, imprensa, órgãos públicos, entre outros. Dessa forma, o propósito da Fonoaudiologia converge-se com a intenção da comunicação organizacional ao promover: “[...] alinhamento com a visão corporativa, leitura do ambiente, domínio de ferramentas de comunicação, conhecimento das diferentes áreas” (Duarte, 2020, p.14).

Ademais, ter uma política de porta-vozes dentro de uma instituição é algo que merece especial cuidado dentro da comunicação pública (Medeiros e Chirney, 2021).

Nesse sentido, a profissional de Fonoaudiologia tem a habilidade e competência para trazer as melhores orientações sobre como se posicionar referente a determinados assuntos, especialmente, os que possuem impacto para imagem institucional.

A fonoaudióloga também pode apoiar em questões relacionadas à linguagem simples, especialmente por se tratar de um órgão público que trabalha com saúde. Muitas vezes, os profissionais assistenciais utilizam termos técnicos de difícil compreensão. O treinamento em porta-vozes e capacitação para a área de Enfermagem visam auxiliar nesse sentido também. A necessidade de simplificação da linguagem é um desafio reconhecido da administração pública. Por isso, é importante “traduzir e simplificar a linguagem, com o objetivo central de favorecer o entendimento comum” (Medeiros e Chirnev, 2021, p. 29).

Assim, ao trazer uma profissional de Fonoaudiologia para uma equipe de comunicação, reforça-se a ideia de que a área comunicacional deve contar com profissionais com ampla visão do contexto, aptos a enfrentarem situações divergentes, segundo Duarte (2020, p.13): “É exigido, ainda, análise do ambiente, capacidade de antecipação, visão de futuro, gestão dos processos de interação e relacionamento sempre numa perspectiva estratégica e não apenas instrumental”. Além disso, a profissional de Fonoaudiologia busca trazer proposta de soluções a diferentes questões que afetam a Rede Ebserh.

Ter uma profissional de Fonoaudiologia em uma equipe de Comunicação tem se demonstrado como um diferencial estratégico frente a diferentes necessidades e propósitos de atuação organizacional. Isso só é possível, pois a gestão da Coordenadoria de Comunicação Social tem a clareza do seu propósito de atuação frente a Rede Ebserh. Assim como preconiza Duarte (2020, p. 19), “[...] ter claro o motivo pelo qual trabalhamos (“porquê”) e qual o objetivo (“o que queremos”), torna mais fácil obter engajamento e mobilização”. Considerando a comunicação de forma ampliada e holística, há de se considerar a sinergia dos propósitos e ações, conforme destaca Kunsch (2012, p. 22): “As ações comunicativas precisam ser guiadas por uma filosofia e uma política de comunicação integrada que levem em conta as demandas, os interesses e as expectativas dos públicos e da sociedade”.

4. CONCLUSÃO

A iniciativa inovadora de agregar uma fonoaudióloga, com aperfeiçoamento em Fonoaudiologia Empresarial, à equipe de Comunicação Social da Ebserh, tem se apresentado como estratégia exitosa de trabalho em equipe, onde múltiplos saberes advindos de profissões como: Jornalismo, Relações públicas e Publicidade se somam em prol da Comunicação Pública.

As premissas que norteiam o trabalho de um fonoaudiólogo institucional e as técnicas eminentemente fonoaudiológicas relacionadas à comunicação humana têm cooperado para o desenvolvimento da comunicação de muitos trabalhadores, sejam gestores, porta-vozes, e empregados em geral.

Ademais, tal atuação, alinhada à Política de Comunicação Institucional e à missão da própria Ebserh, tem cooperado para a melhoria da comunicação dentro dos setores e entre eles, nos hospitais da rede. Com isso, há melhoria no clima organizacional.

Estratégias de Comunicação que consideram as características locais e mantêm o foco no público-alvo apresentam resultados positivos. Foi assim no projeto Porta-Voz, com aperfeiçoamento da comunicação com a sociedade em geral; no projeto de Diagnóstico Institucional, com melhoria do clima organizacional; no Projeto Enfermagem, com redução dos conflitos e melhoria do serviço prestado ao paciente; e no Projeto de Atendimento Individual, com aprimoramento da comunicação do empregado.

Os quatro projetos apresentados não são os únicos desempenhados pela fonoaudióloga da CCS. Outros trabalhos como: “cursos online sobre Oratória e Linguagem Simples” e “Escuta ativa nas equipes que compõem a Coordenadoria” fazem parte de ações realizadas pela empregada e que estão integradas ao Plano de Comunicação e ao Plano Diretor Estratégico da Empresa (2024-2028).

Os projetos executados, ao melhorar a comunicação do empregado, reduzir conflitos, assistir melhor o paciente e otimizar processos de trabalho, constrói, de modo sustentável, um ambiente de trabalho propício para que os próprios empregados se tornem organicamente comunicadores de um hospital cujo atendimento é 100% SUS. Assim, ao fortalecer a imagem da instituição, cooperamos com a razão de ser da Comunicação Pública.

REFERÊNCIAS:

ALPUIM, Neuza. **O papel da comunicação estratégica nas Instituições de Saúde: o caso do Hospital de Braga.** Disponível em: <https://repositorium.uminho.pt/entities/publication/c67b3ba5-f518-4856-a76b-b2ffde822465>>. Acesso em: 28 set. 2025.

ABREU Tania., BAZONI Melina. Como superar barreiras na comunicação nas organizações. **Revista Dito Efeito**, Curitiba, v. 7, n. 11, p. 74-94, jul./dez. 2016.

AMORIM A. A **Comunicação Empresarial: contribuições da fonoaudiologia.** In: ENCONTRO DE ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO DA FACULDADE SENAC, 2011, Pernambuco. Disponível em: https://www.faculdaadesenacpe.edu.br/encontro-de-ensino-pesquisa/2011/II/anais/comunicacao/020_2008_oral.pdf Acesso em 27 set. 2025.

ANDRADA E SILVA M A, SANTOS T D. Comunicação não verbal com profissionais da voz: o que se pesquisa na fonoaudiologia. **Rev. CEFAC [online]**, v. 18, n. 6, p.1447-1455, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1982-021620161865116>. Acesso em 27 set. 2025.

BRASIL. **Lei nº 12.550, de 15 de dezembro de 2011.** Autoriza o Poder Executivo a criar a empresa pública denominada Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares - EBSERH;. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12550.htm. Acesso em 27 set. 2025.

BRASIL. **Lei nº 6965, de 09 de dezembro de 1981.** Dispõe sobre a regulamentação da profissão de Fonoaudiólogo. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6965.htm. Acesso em 27 set. 2025.

CARRASCO M C O. **Fonoaudiologia Empresarial:** perspectivas de Consultoria, Assessoria e Treinamento. Manual Teórico-Prático. São Paulo: Editora Lovise, 2001, p. 3.

DUARTE, Jorge. **Estratégia em comunicação.** 2ª ed. Brasília, DF: Conselho Nacional de Justiça, 2020.

EBSERH. **Boletim de serviço nº 1473 de 10 de janeiro de 2023.** Disponível em: <https://www.gov.br/ebserh/pt-br/acesso-a-informacao/boletim-de-servico/sede/2023/boletim-de-servico-no-1473-10-01-2023/view>. Acesso em 27 set. 2025.

ESTRATÉGIA de longo prazo. Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares, 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/ebserh/pt-br/governanca/gestao-estrategica/estrategia-de-longo-prazo>. Acesso em 30 set. 2025.

HOSS, Lúcia Schwantes. **Comunicação pública e saúde:** o processo produtivo e suas mediações na comunicação hospitalar na 13ª coordenadoria regional de saúde do Rio Grande do Sul, 2017.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. Comunicação pública: direitos de cidadania, fundamentos e práticas. In: MATOS, Heloiza (org.). **Comunicação pública:** interlocuções, interlocutores e perspectivas. São Paulo: ECA/USP, 2012. P. 13-30.

KYRILLOS L, JUNG M. **Comunicar para liderar:** como usar a comunicação para liderar a sua empresa, sua equipe e sua carreira. eBook Kindle, 2015.

KYRILLOS L C R. Voz na mídia (rádio e televisão). *In*: FERREIRA L.P., BEFI-LOPES D.M., LIMONGI S.C.O. **Tratado de Fonoaudiologia**. São Paulo: Rocca, 2004. Cap.13, p.151-165.

MEDEIROS, Armando; CHIRNEV, Lilian (org.). **Guia de Comunicação Pública**. Brasília: Associação Brasileira de Comunicação Pública, 2021.

MENDES, P, KEGLER J G S. **Assessoria de Comunicação**: noções conceituais, estrutura e proposta de matriz de análise e implementação. Santa Maria, 2014.

NASSAR, Paulo. A Aberje e a comunicação no Brasil. *In*: KUNSCH, Margarida M. Krohling (org.) **Comunicação organizacional**: histórico, fundamentos e processos. São Paulo: Saraiva, 2009.

QUAL o papel da Enfermagem na saúde planetária? **Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares**, Brasília, 12 mai. 2025. Comunicações e Transparência Pública. Disponível em: <https://www.gov.br/ebserh/pt-br/comunicacao/noticias/qual-o-papel-da-enfermagem-na-saude-planetaria>. Acesso em 30 set. 2025.

SANTOS, Tamires Regina da Silva. **1990- Comunicação no trabalho em equipe [manuscrito]**: uma abordagem em uma secretaria administrativa do setor público / Tamires Regina da Silva Santos. - Belo Horizonte, 2019.

TERCIOTTI, Sandra; MACARENCO, Isabel. **Comunicação Empresarial na Prática**. 3ª ed. São Paulo: Saraiva, 2013.



TERRA C, DREYER BM, RAPOSO J F. **Comunicação organizacional:** práticas, desafios e perspectivas digitais. São Paulo: Summus, 2021.