

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS (ESAN)
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM
REDE NACIONAL (PROFIAP)

EVELLYN DELGADO ABELHA

**GESTÃO DA COMUNICAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS: UM ESTUDO DE
CASO DA ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DE MATO GROSSO DO SUL**

Campo Grande - MS
2023

EVELLYN DELGADO ABELHA

GESTÃO DA COMUNICAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS: UM ESTUDO DE CASO DA ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DE MATO GROSSO DO SUL

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP, realizado pela Escola de Administração e Negócios, da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (ESAN/UFMS), como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Orientador: Prof. Dr. Filipe Quevedo Pires de Oliveira e Silva

Campo Grande - MS
2023

EVELLYN DELGADO ABELHA

**GESTÃO DA COMUNICAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS: UM ESTUDO DE
CASO DA ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DE MATO GROSSO DO SUL**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP, realizado pela Escola de Administração e Negócios, da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (ESAN/UFMS), como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Campo Grande-MS, 9 de junho de 2023.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Filipe Quevedo Pires de Oliveira e Silva
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
(Orientador)

Prof. Dr. Marcelo Ribeiro Silva
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
(Membro interno)

Profa. Dra. Caroline Pauletto Spanhol Finocchio
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
(Membro externo)

Prof. Dr. Michael David de Souza Dutra
Universidade Federal de Goiás
(Membro externo)

AGRADECIMENTO

A Deus, pela minha vida e todas as oportunidades e desafios que me fizeram chegar até aqui. Minha eterna gratidão.

À minha família pelo apoio, em especial à minha amada mãe e a meu amado pai. Seres iluminados que nunca mediram esforços para prover minha educação e me permitiram as condições necessárias para eu trilhar meu próprio caminho com dignidade, fruto dos meus estudos. A busca contínua por evolução, sem dúvidas, é minha maior e melhor herança.

Aos amigos e colegas que me ajudaram direta ou indiretamente, sobretudo por ouvirem as minhas alegrias e angústias dessa jornada intensa do mestrado.

Aos amigos do PROFIAP que fizeram o processo ficar mais leve e divertido, foi uma honra dividir um pouco dessa experiência com cada um. Um orgulho fazer parte dessa turma.

A todos os professores do PROFIAP, pela vocação de compartilhar o saber e pela dedicação em nos tornar os melhores mestres que possamos ser. Obrigada por cobrar de nós o nosso melhor.

A meu orientador, pela condução humana, calma e objetiva da construção deste trabalho, o que me deixou mais confiante nos momentos críticos.

À Assembleia Legislativa de Mato Grosso do Sul (Alems), por conceder a oportunidade deste estudo de caso.

Aos gestores de comunicação da Alems que, de maneira muito prestativa, participaram desta pesquisa.

À Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, por proporcionar esta pós-graduação que nos faz refletir sobre a importância, os desafios e a melhoria contínua da Administração Pública.

“Não se gerencia o que não se mede, não se mede o que não se define, não se define o que não se entende e não há sucesso no que não se gerencia”.

(William Edwards Deming)

RESUMO

Tanto a literatura nacional quanto a internacional apontam a importância da gestão da comunicação para todos os tipos de organizações. Entre as práticas para o gerenciamento comunicacional está a formalização dos processos, feita por meio de ferramentas de gestão como planejamento, políticas de comunicação e definição de públicos. Os estudos mostram que, embora as ferramentas de gestão sejam elementos estratégicos, os setores e profissionais da área de comunicação pouco têm utilizado esses recursos. Tal fato acontece não só nas instituições privadas, mas também nas públicas. Essa realidade foi detectada no setor de comunicação da Assembleia Legislativa de Mato Grosso do Sul (Alems). Levando-se isso em conta, o objetivo geral do presente trabalho foi propor um guia de gestão da comunicação aplicado ao contexto desse órgão público. Isso porque a Secretaria de Comunicação Institucional da Alems não conta com planejamento, política de comunicação, planos e processos formalmente estabelecidos e compartilhados. Para a construção do guia, foi feito um levantamento bibliográfico sobre gestão e comunicação nas organizações. A partir dos estudos selecionados, foram elencadas as ferramentas básicas de gestão da comunicação. Posteriormente, entrevistas com os gestores da comunicação da Assembleia Legislativa identificaram como é feito o gerenciamento comunicacional do órgão. Uma análise de conteúdo dos materiais coletados apontou a necessidade da Alems adotar os instrumentos de gestão para elevar as ações comunicacionais de um nível operacional para um patamar mais estratégico. A não utilização das ferramentas evidenciou algumas fragilidades na condução estratégica da comunicação da Alems, entre as quais: falta de alinhamento nos discursos dos gestores; processos e ações mais sujeitos a decisões momentâneas e com acentuada tendência a interpretação e base na experiência dos gestores; iniciativas isoladas e fragmentadas de gestão da comunicação; ausência de grandes orientações as quais guiem a Secretaria de Comunicação como um todo. Por isso, foi elaborado um documento com as ferramentas básicas para que a organização pública possa gerir de maneira planejada, formalizada e estratégica suas comunicações, com base em recursos e ferramentas de gestão da administração geral e pública. Além de contribuir de forma prática para a melhoria nas ações gerenciais da administração pública, este trabalho também ajudou a ampliar o número de pesquisas sobre as ferramentas de gestão na área da comunicação, que ainda contam com um número insuficiente de estudos, no Brasil e no exterior, tendo em vista a importância do tema.

Palavras-chave: Gestão. Comunicação. Administração Pública. Ferramentas.

ABSTRACT

Both national and international literature reveal the importance of communication management to all forms of organizations. Among the practices to apply communication management is the formalization of processes, which is made through administration, planning, communication policies and definition of the target audience tools. Studies show that the communication sectors and the professionals in this area do not use these resources quite enough, in spite of being strategic elements. This happens not only in private institutions but also in public ones. This reality was observed in Assembleia Legislativa do Estado de Mato Grosso do Sul (Alems) Communication Department. Taking this into account, the general purpose of this study was to suggest a communication management guide applied to the context of this institution, as it does not have any communication policies, planning or processes formally established and shared. In order to build up this guide, a bibliography study on management and communication in institutions was held. Based on the selected studies, basic tools on communication management were listed. Afterwards, interviews with communication managers at Assembleia Legislativa identified how this management is accomplished in the entity. A thorough analysis of the gathered material showed Alems' needs to adopt management tools to raise communication actions from an operational level to a more strategic degree. The non-use of management tools evidenced some weaknesses in the strategic conduction of communication at Alems, among which are: lack of alignment in the discourses of managers; processes and actions that are more subject to momentary decisions and with a strong tendency to be interpreted and based on the experience of managers; isolated and fragmented initiatives of communication management; absence of major guidelines which would guide the communication department as a whole. Therefore, a document containing basic tools was built so that the public institution could administrate its communication acts in a formal and strategic way. Besides contributing in practical manners to the improvement of public administration management tools, this study also helped to increase the number of researches on management tools in the communication sector, which has insufficient studies, not only in Brazil but also abroad, regarding the importance of this subject.

Keywords: Management. Communication. Public Administration. Tools.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Palavras-chave	30
Quadro 2 – Subelementos do Planejamento de Comunicação	33
Quadro 3 – Ferramentas básicas de gestão da comunicação	40
Quadro 4 – <i>Corpus</i> da análise de conteúdo	43
Quadro 5 – Lista de códigos	44
Quadro 6 – Lista das subcategorias ‘Ferramentas de Gestão’	45
Quadro 7 – Categorias, subcategorias e quantidade de trechos analisados	46
Quadro 8 – Resumo dos resultados e análise da categoria ‘Ferramentas de gestão’	57
Quadro 9 – Resumo dos resultados e análise da categoria ‘Processos’	64
Quadro 10 – Resumo dos resultados e análise da categoria ‘Atributos da gestão da comunicação’	70

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Seleção e filtragem	30
--------------------------------------	----

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Organograma da Secretaria de Comunicação Institucional da Aems	49
---	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ALEMS Assembleia Legislativa de Mato Grosso do Sul

SCI Secretaria de Comunicação Institucional

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 OBJETIVOS	15
1.1.1 Objetivo geral	15
1.1.2 Objetivos específicos	15
1.2 JUSTIFICATIVA	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1 GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES	18
2.1.1 Gestão pública	21
2.1.2 Gestão pública brasileira	22
2.2 GESTÃO DA COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES	24
2.2.1 Gestão da comunicação nas organizações públicas	26
2.3 FORMALIZAÇÃO NA GESTÃO DA COMUNICAÇÃO	28
2.4 FERRAMENTAS BÁSICAS DE GESTÃO DA COMUNICAÇÃO	29
2.4.1 Identificação e seleção	29
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	41
3.1 DEFINIÇÕES DA PESQUISA	41
3.2 INSTRUMENTOS DE COLETA	42
3.3 ANÁLISE DE DADOS	43
3.3.1 Análise de conteúdo	43
3.3.2 Triangulação de dados	46
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	48
4.1 A ALEMS E A COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL (contexto)	48
4.2 CATEGORIA FERRAMENTAS DE GESTÃO.....	50
4.3 CATEGORIA PROCESSOS DE GESTÃO DA COMUNICAÇÃO	58
4.4 CATEGORIA ATRIBUTOS DA GESTÃO DA COMUNICAÇÃO	64
4.4.1 Subcategoria Pontos positivos	65
4.4.2 Subcategoria Desafios	65
4.4.3 Subcategoria Expectativas	69
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	72
REFERÊNCIAS	74
APÊNDICE A - Roteiro de entrevista	84

APÊNDICE B - Convite para participar de pesquisa científica	86
APÊNDICE C - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido	88
APÊNDICE D - Guia de Comunicação Institucional.....	91
APÊNDICE E - Formulário para registro de Produção Técnica e Tecnológica - PTT .	110

1 INTRODUÇÃO

A comunicação e a informação possuem uma função essencial na sociedade e nos cidadãos, pois são consideradas “os principais veículos das atividades e da vida humana cotidiana” (NUGRAHA et al., 2019). No contexto das organizações, a comunicação desempenha uma função de gestão (MARTINS, 2020). Conforme Volk e Zerfass (2021, p. 50), todo esse “aspecto gerencial da comunicação tem fascinado os estudiosos da comunicação corporativa há décadas”.

Em um ambiente eminentemente volátil e competitivo, o futuro de qualquer empresa depende, em linhas gerais, de capacidade de gestão estratégica e, mais particularmente, de como sua comunicação é articulada (DUEÑAS; CARMONA, 2021). Expostas a tendências globais e sociais, todas as organizações devem repensar e reestruturar seus modos de comunicação (SEIFFERT-BROCKMANN et al., 2021). Isso inclui as organizações públicas, pois também necessitam de conhecimento para planejar, executar e avaliar suas campanhas de comunicação (ARCOS, 2016).

No entanto, apesar da importância e impacto da gestão da comunicação, estudos apontam que as organizações ainda não aproveitam ou não empregam de maneira adequada o potencial que a comunicação e suas ferramentas oferecem (NUGRAHA et al., 2019; O’NEILL; KELLEY, 2021; VOLK; ZERFASS, 2021; ZERFASS; VOLK, 2018). Essas ferramentas de gestão da comunicação podem ser entendidas amplamente como métodos, técnicas, conceitos ou procedimentos (VOLK; ZERFASS, 2021).

Nesse sentido, Torquato (2015, p. 125) explica que a comunicação organizacional deve ser gerida por meio de “pesquisas, estratégias, táticas, políticas, normas, métodos, processos, canais, fluxos, níveis, programas, planos, projetos, tudo isso apoiado por técnicas que denotem uma cultura e uma identidade organizacional”. Ou seja, envolve ferramentas de gestão da comunicação que, apesar de importantes, ainda contam como uma adesão bastante baixa na profissão de comunicação (VOLK; ZERFASS, 2021).

Tal fato pode ser observado na Assembleia Legislativa de Mato Grosso do Sul (Alems). A Secretaria de Comunicação Institucional desse órgão público pouco tem explorado ferramentas de gestão para a tomada de decisões e a coordenação das ações comunicacionais. O setor não conta, por exemplo, com planejamento, política de comunicação, planos e processos formalmente estabelecidos e compartilhados. O foco se

concentra, prioritariamente, nas atividades operacionais, ou seja, na produção de conteúdo e elaboração de produtos de comunicação.

Sem a utilização das ferramentas de gestão os profissionais podem não saber ou terem dificuldades de: identificar quais as necessidades do setor de comunicação; definir e compartilhar os objetivos propostos; estabelecer métricas para aferir resultados; gerar aprendizagem organizacional; transmitir a missão, visão e valores aos quais o setor está atrelado; criar unidade de discurso; e fomentar a comunicação integrada.

Dessa forma, tendo em vista a importância e o impacto da comunicação - sobretudo nas organizações públicas - e a baixa aderência das ferramentas de gestão pelos profissionais da comunicação, surge como problema desta pesquisa o seguinte questionamento: Quais são as ferramentas básicas de gestão da comunicação nas organizações das quais um órgão público possa se utilizar para gerir a comunicação institucional de maneira planejada e formalizada?

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste trabalho é propor um guia com as ferramentas básicas de gestão da comunicação para que um órgão público possa gerir de maneira planejada e formalizada a sua comunicação institucional.

1.1.2 Objetivos específicos

Como objetivos específicos, o trabalho pretende:

- a) demonstrar a relevância da gestão e da comunicação para as organizações;
- b) elencar as ferramentas básicas de gestão para a comunicação nas organizações;
- c) identificar os processos e a utilização das ferramentas de gestão na comunicação da Assembleia Legislativa de Mato Grosso do Sul.

1.2 JUSTIFICATIVA

A literatura aponta que, embora a área da gestão tenha atraído grande inspiração para pesquisa, estratégia e organização ao longo dos anos, uma questão relevante até agora tem sido negligenciada pelos estudiosos da comunicação: as ferramentas de gestão (VOLK; ZERFASS, 2021). Chama a atenção que os pesquisadores tenham dedicado pouca atenção ao tema, já que as ferramentas de gestão fornecem importantes mecanismos de suporte para a gestão da comunicação nas organizações (VOLK; ZERFASS, 2021).

Dessa forma, este trabalho traz contribuições para a área, na medida em que amplia os estudos e o debate sobre o tema. Além do mais, no campo acadêmico, mesmo com a importância da gestão da comunicação para as organizações, pouca pesquisa se concentra exclusivamente nos estudos de comunicação ou relações públicas de governo (LIU, 2012). Estudos apontam que “[...] a pesquisa empírica tende a se concentrar estritamente em uma comunicação específica, como a função de relações com a mídia, em vez de examinar a gestão da comunicação do governo como um todo” (LIU, 2012, p. 221).

Essa tendência ainda permanece latente, conforme estudo bibliométrico realizado para levantamento inicial do referencial teórico deste estudo no que diz respeito à comunicação nas organizações. Busca feita na base de dados *Scopus* mostrou que os trabalhos publicados sobre gestão da comunicação de 2012 a 2021 tratam, majoritariamente, de canais de comunicação ou de produtos de comunicação específicos. Pouco se fala em gestão da comunicação com abrangência nos níveis estratégico e tático, seja em organizações privadas ou públicas (ABELHA; VASCONCELOS; QUEVEDO-SILVA, 2022).

Levando em consideração a comunicação no setor público, a gestão comunicacional tem papel social relevante, o que a torna ainda mais estratégica e indispensável. No Brasil, o texto constitucional pauta a administração pública em princípios expressos, entre eles a eficiência e publicidade (BRASIL, 1988). A Constituição também assegura a todos o acesso à informação, como parte dos direitos e garantias fundamentais (BRASIL, 1988), reforçado pela Lei de Acesso à Informação, Lei 12.527/2011 (BRASIL, 2011), e pelas regras de transparência sobre os atos dos agentes públicos. Por isso, a gestão da comunicação nos órgãos públicos deve ser feita de maneira planejada e formalizada.

Nesse contexto, os profissionais e setores de comunicação possuem função essencial. Eles precisam enfatizar que as comunicações estão à disposição dos objetivos estratégicos gerais da organização, ou seja, muito além de apenas entregar conteúdo e serviços de comunicação (ZERFASS; VOLK, 2018). Assim, de forma gradual, os comunicadores estão

sendo pressionados a fornecer “fatos concretos”, em vez de decisões com base apenas na intuição ou experiência (ZERFASS; VERČIČ; VOLK, 2017).

Por isso, este trabalho se dedica à discussão sobre as ferramentas de gestão em organizações públicas, especificamente com um estudo de caso sobre a Assembleia Legislativa de Mato Grosso do Sul. A Secretaria de Comunicação Institucional desse órgão é composta por cerca de 60 servidores - entre efetivos, comissionados e terceirizados. Possui estrutura e programação própria de Rádio e TV (com previsão de sinal aberto para ambas as mídias, em 2023), um site institucional, um site intranet, um canal no Youtube e perfis em mídias sociais.

O setor oferece serviços e produtos nas áreas jornalística, assessoria de imprensa, relações públicas e relações institucionais, publicidade e propaganda, programação visual e fotografia. Diante da carga de trabalho dos departamentos de comunicação, a falta de utilização das ferramentas de gestão é “particularmente surpreendente” (ZERFASS; VOLK, 2018). Essa realidade apontada pelos autores ocorre na Secretaria de Comunicação da Aems, pois esta não conta com planejamento e processos formalizados; missão, visão, valores da comunicação explícitos e expressos; plano de ação e de gerenciamento de crise; avaliação dos resultados; definição expressa dos públicos; entre outras ferramentas.

Face à complexidade do trabalho e dos desafios da comunicação nas organizações, sobretudo públicas, faz-se necessário a instituição de documento que sirva de guia para a definição das estratégias dos gestores da comunicação no setor público. Um documento que contenha as ferramentas básicas de gestão da comunicação para os profissionais dos cargos de gestão embasarem suas ações e elevá-las a um nível mais estratégico.

Posto em prática, tal guia pode proporcionar o registro formal das atividades da comunicação, funcionando como balizador para os servidores, histórico institucional, fonte de aprendizagem organizacional e elemento facilitador na transição de gestores. Ou seja, pode colaborar na melhoria das práticas na gestão pública. Dessa forma esta pesquisa produz contribuições teóricas e práticas na área da comunicação nas organizações.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo é dedicado à apresentação de pesquisa bibliográfica feita em artigos científicos e livros que abordam conceitos e discussões relacionados a esta pesquisa. Primeiramente, aborda-se a gestão nas organizações de maneira geral, com uma breve descrição da evolução das teorias administrativas e algumas das contribuições que fizeram para a área da gestão. O tópico ajuda a compreender de onde surgem as técnicas e ferramentas empregadas no gerenciamento das organizações.

Em seguida, apresenta-se a gestão nas organizações públicas em um contexto global e depois especificamente no Brasil, para mostrar que o setor público também sofreu transformações, muitas delas inspiradas, inclusive, nas teorias da administração geral. Essa parte do trabalho ajuda a evidenciar que a área pública necessita de gestão tanto quanto as organizações privadas. A busca pelo aperfeiçoamento da administração pública ao longo do tempo reflete a necessidade da continuidade de ações que melhorem a gestão nessa área.

Depois, esta pesquisa passa a abordar a gestão das organizações no que diz respeito à comunicação. É nesse tópico que está detalhada a relevância estratégica do gerenciamento comunicacional para as instituições privadas e públicas. Além disso, são apresentados os argumentos que apontam a importância dos setores e dos profissionais da comunicação adotarem ações formalizadas na gestão de suas atividades. Essa exposição dá embasamento para a utilização de ferramentas de gestão na comunicação.

Por fim, a última parte do referencial teórico se propõe justamente a apresentar quais são as ferramentas básicas de gestão das quais os gestores da comunicação podem se valer para gerenciar os processos comunicacionais. O tópico mostra como foi feita a seleção a fim de identificar essas ferramentas e traz a definição e conceitos de cada uma delas. A descrição de todos esses elementos da gestão contribui para os profissionais da área entenderem como e por que utilizá-los.

2.1 GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES

A sociedade está estruturada em torno de organizações e o funcionamento adequado de empresas e instituições públicas é essencial para o desenvolvimento humano, econômico e cultural (FERREIRA et al., 2009). Para isso, é necessário gestão, que em uma visão

instrumental significa “organizar e modelar, por meio de instrumentos e técnicas adequados, os recursos financeiros e materiais da organização e até mesmo as pessoas que a compõem” (FERREIRA et al., 2009, p. 14).

As teorias administrativas, originadas a partir da Segunda Revolução Industrial (1840), trouxeram consigo os modelos de gestão, os quais carregam a influência econômica, social e cultural da época em que foram propostos e praticados (FERREIRA et al., 2009). Tais modelos ajudaram no *design* e na progressão da gestão organizacional contemporânea, pois “a evolução ocorrida ao longo do tempo nos estudos organizacionais revela a necessidade de adequação das proposições apresentadas aos diversos contextos sociais, políticos e econômicos vivenciados pelas organizações” (FERREIRA et al., 2009, p. 21).

O primeiro modelo de gestão, racionalmente construído, tinha uma abordagem mecanicista, pois se baseava no modo mecânico de produção da vida industrial característico do início do século XX, época na qual foi desenvolvido (MOTTA, 1986; FERREIRA et al., 2009). Com forte ênfase racional, eficiência produtiva e arranjos organizacionais sistematicamente formulados, o modelo tem como principais propositores os engenheiros Frederick Taylor - Escola Científica da Administração - e Henri Fayol - Escola Clássica da Administração (MOTTA, 1986; FERREIRA et al., 2009; MOTTA; VASCONCELOS, 2021).

A busca por produtividade, qualidade e rapidez deu origem a uma série de importantes ferramentas e técnicas de gestão (MINTZBERG, et al., 2006). Da abordagem mecanicista, surgiram métodos e princípios como: planejamento, organização, comando, controle (MOTTA; VASCONCELOS, 2021), intensificação, produtividade, economicidade e padronização (FERREIRA et al., 2009).

Além disso, somam-se a essa abordagem: divisão do trabalho, autoridade e responsabilidade, disciplina, unidade de comando e direção, subordinação aos interesses gerais, incentivos financeiros, centralização, hierarquia, ordem, iniciativa, espírito de equipe, equidade e estabilização de pessoal (FERREIRA et al., 2009). Também surgiram as funções da organização: técnica, comercial, financeira, segurança, contábil e administrativa (MOTTA, 1986).

Nota-se que muitas dessas funções, técnicas, ferramentas e princípios servem de base e/ou são executados até hoje nas organizações, tendo sido importantes para o desenvolvimento da administração e para o alcance de modelos de gestão mais eficazes (FERREIRA et al., 2009). Motta e Vasconcelos (2021, p. 39) afirmam que “[...] a

Administração Científica e Taylor foram a base da criação da Administração como se conhece hoje ainda [...]”.

Mesmo com a significativa contribuição da abordagem mecânica, suas práticas foram alvos de críticas, principalmente no que dizia respeito às propostas prescritivas e generalizantes e, sobretudo, à condição de meros insumos com que os trabalhadores eram tratados (FERREIRA et al., 2009), desconsiderando a organização como sistema social (MOTTA; VASCONCELOS, 2021).

Dessa forma, nos anos subsequentes, surgiram novas abordagens com outros enfoques, que trouxeram consigo a criação e a evolução dos instrumentos de gestão. Entre as teorias administrativas desenvolvidas estão a Escola das Relações Humanas (MOTTA, 1986; MOTTA; VASCONCELOS, 2021); o Modelo da Racionalidade Limitada e a Teoria da Decisão (MOTTA; VASCONCELOS, 2021); o Modelo Burocrático; além dos modelos de gestão integrativos, com a Teoria dos Sistemas (FERREIRA et al., 2009; MOTTA; VASCONCELOS, 2021).

Como refinamento da teoria dos sistemas, nos anos 1960, iniciaram-se estudos da construção da teoria contingencial. O termo contingência está relacionado “às ideias de adequação e ajuste permanente das estruturas organizacionais aos seus objetivos externos”, o que por consequência leva à inexistência de modelos que se adequem a todas as situações (FERREIRA et al., 2009, p. 79). Nesse sentido, a abordagem defende que a estrutura da organização deve variar conforme o tamanho, a estratégia, a tecnologia e a incerteza das tarefas.

O que a complexidade das nossas organizações nos está sugerindo é que o gestor contemporâneo precisará usar, de modo complementar, alternativo e, até mesmo, paradoxal, cada um dos conhecimentos gerenciais produzidos, conforme a natureza da situação a ser gerenciada (FERREIRA et al., 2009, p. 79).

De acordo com Motta e Vasconcelos (2021), as bases do pensamento administrativo foram desenvolvidas até a teoria da contingência, nos anos 1960 – sendo os enfoques pós-contingenciais considerações teóricas formuladas a partir desses conceitos fundamentais da contingência. “Trata-se de aperfeiçoamentos, proposições complexas e interessantes, ou seja, um edifício teórico construído conforme bases lançadas anteriormente” (MOTTA; VASCONCELOS, 2021).

Dessa forma, o desenvolvimento das teorias administrativas - desde a abordagem mecanicista até a contingencial - revela que a gestão nas organizações é complexa e se mantém em constante aperfeiçoamento, pois não há um método ideal ou exaustivo. Ferreira et

al. (2009, p. 21) aponta que “as organizações são entes singulares, porque cada uma é única, idiossincrática e dinâmica. Atravessam ciclos singulares em seus percursos, independentemente de as condições externas serem as mesmas para todas”.

A evolução das teorias administrativas, mesmo que aqui apresentadas de maneira abreviada, ajuda a compreender de onde surgem as práticas gerenciais. Nota-se que as ferramentas e elementos de gestão nascem das necessidades das organizações a depender do contexto em que estão inseridas. Também é possível observar que esses instrumentos de gestão criados ao longo do tempo se complementam e evoluem.

No entanto, não basta apenas conhecer e aplicar essas práticas e ferramentas, elas devem ser adotadas levando-se em consideração os contextos vividos pelos gestores, conforme o conceito dado na abordagem contingencial. Isso se deve à inexistência de um modelo único e acabado de gerir organizações. Alinhar os modelos às características próprias de cada organização é fundamental para o sucesso da gestão (FERREIRA et al., 2009).

2.1.1 Gestão pública

A evolução da gestão das organizações também pode ser constatada nas instituições públicas. Apoiado nos estudos de Weber, Amato (1971) afirma que a racionalização da administração pública se desenvolveu de maneira plena após o advento do Estado Moderno e da economia capitalista. A importância de organizar de forma racional as atividades governamentais podia ser vista nas ideias do trabalho dos cameralistas no século XVI, XVII e XVIII; e na preocupação de gestão centrada em controle, finanças públicas e comunicação das ordens públicas identificada na Prússia no século XVIII (AMATO, 1971).

Com a Revolução Industrial e com o enfraquecimento dos poderes aristocráticos e absolutistas, avançaram as propostas sobre uma administração pública eficiente (MOTTA, 2013). Dessa forma, as questões sobre a eficiência no setor público foram realçadas no século XIX com os problemas políticos, sociais e econômicos que atingiam a Europa - levando a constantes reformas administrativas (MOTTA, 2013). A adoção de novos modelos organizacionais e a revisão das políticas de gestão pública foram estimuladas, em diferentes níveis, com o “processo de europeização” (SECCHI, 2009, p. 348).

Para Amato (1971, p. 50-51) “[...] a partir do último terço do século XIX, a sistematização da administração pública entrou em fase de desenvolvimento sem precedentes. Poder-se-ia dizer que é principalmente um produto do século XX”. Assim, em vários países,

os movimentos de sistematização da administração governamental surgiram sob as manifestações dos círculos industriais (AMATO, 1971).

As práticas do setor privado, usadas como *benchmark* (referência, na tradução literal) para organizações públicas, foram consolidadas com as reformas administrativas em todas as esferas de governo (SECCHI, 2009). Com isso, os países experimentaram diferentes modelos organizacionais públicos, entre eles o burocrático, o gerencialista e a governança pública (SECCHI, 2009).

Assim, percebe-se que parte da evolução da administração pública é inspirada, justamente, nos modelos das teorias administrativas. Ao observar o desenvolvimento da administração pública, é possível notar que há uma contínua atenção com a busca e a implementação de práticas gerenciais capazes de promover qualidade e eficiência ao setor público.

2.1.2 Gestão pública brasileira

No Brasil, também houve evoluções administrativas ao longo da história, como a adoção do modelo burocrático de administração pública para substituir as formas patrimonialistas de gestão (ARAGÃO, 1997). A característica fundamental do patrimonialismo, vigente no país do século XVI até início do século XX, consistia na ausência de distinção entre coisa pública (*res publica*) e coisa do príncipe (*res principis*), fazendo do Estado apenas um apêndice do poder do soberano (NETO, 2013). Nesse modelo, não havia regras definidas para preenchimento de cargos públicos, ou seja, a escolha era feita de maneira aleatória ou arbitrária (NETO, 2013, p. 136).

Dessa forma, a gestão burocrática “apresenta-se como reação ao nepotismo e subjetivismo, que tiveram lugar nos primeiros anos da Revolução Industrial” (ARAGÃO, 1997, p. 105). A fonte do poder nas organizações burocráticas origina-se na autoridade racional-legal, ou seja, emana de normas e instituições formais (SECCHI, 2009). As três principais características do modelo burocrático são formalidade, impessoalidade e profissionalismo (SECCHI, 2009).

Dessas características derivam deveres e responsabilidades dos membros da organização; configuração e legitimidade da hierarquia administrativa; documentações escritas dos procedimentos administrativos; formalização dos processos decisórios e das comunicações internas e externas; tarefas formalmente estabelecidas para continuidade do

trabalho e standardização dos serviços prestados e para evitar discricionariedade individual; funções e linhas de autoridade claras; e mérito como critério de justiça e diferenciação (SECCHI, 2009).

Com essa reforma administrativa, foi desenhada uma administração pública norteada pela padronização, prescrição e pelo controle (JUNIOR, 1998). O objetivo era estabelecer princípios e regras, além de padronizar os procedimentos, por meio de estatutos e órgãos (JUNIOR, 1998).

Nesse período, Junior (1998, p. 8-9) afirma que, com maior ou menor grau de sucesso, a preocupação principal com a burocracia pública era elaborar mecanismos para que ela pudesse administrar e se aperfeiçoar, “sempre sob uma orientação autocrática e impositiva”. A adoção do modelo burocrático possibilitou melhoria administrativa com as técnicas de racionalização do Estado e profissionalização dos administradores, com aumento na eficiência (PAULA, 2005).

No entanto, o modelo burocrático sofreu várias críticas, chamadas de disfunções burocráticas (SECCHI, 2009). Entre elas estão a monopolização do Estado com a consolidação da tecnocracia estatal e a exclusão da sociedade civil do processo decisório, caracterizando um patrimonialismo burocrático (PAULA, 2005); continuidade do clientelismo (BRESSER-PEREIRA, 1998; JUNIOR, 1998); e separação de quem pensa e executa (PAULA, 2005).

Um processo de desburocratização foi iniciado, no final da década de 1970, para simplificar e racionalizar a burocracia, impulsionando a desestatização e a orientação para o usuário do serviço público (JUNIOR, 1998). Nos anos de 1980 (BRESSER-PEREIRA, 2007), consolidava-se, no Reino Unido e nos Estados Unidos, a prática do movimento gerencial - que seria uma resposta à burocracia e ao modelo keynesiano (PAULA, 2005).

A reestruturação do Estado e da administração pública nos Estados Unidos e no Reino Unido se tornou referência para o Brasil, especialmente na década de 1990 (NETO, 2013). Tratava-se da influência do *new public management* ou nova administração pública, ou seja, da abordagem gerencialista (NETO, 2013). A ideia era aplicar práticas do setor privado no setor público a fim de melhorar a eficiência, provendo os serviços públicos como um negócio, com a inserção da lógica empresarial (PAULA, 2005).

Dentre as principais características da administração gerencial está o foco nos resultados, com a substituição dos controles *a priori* típicos da administração burocrática (JUNIOR, 1998). As ideias da nova administração pública também envolvem uma divisão

clara entre planejamento e execução (PAULA, 2005). Propunha ainda definição das responsabilidades de cada um dos atores inseridos nas agências governamentais; definição dos objetivos organizacionais; e incorporação da consciência dos custos (ARAGÃO, 1997).

Os principais instrumentos utilizados no gerencialismo são avaliação de desempenho; introdução de técnicas de controle orçamentário; descentralização administrativa; delegação de autoridade aos funcionários (*empowerment*); e administração por objetivos (ARAGÃO, 1997). Também vieram junto à cultura do gerencialismo a difusão de conhecimentos e ferramentas como a reengenharia, a administração da qualidade total e a administração participativa. “Assim, a cultura do *management* migrou para outros domínios da vida social [...] o gerencialismo passou a representar as necessidades das empresas e governos contemporâneos” (PAULA, 2005, p. 985).

A ênfase e a implantação da administração pública gerencial no Brasil se deram no governo de Fernando Henrique Cardoso, a partir de 1995. Mesmo tendo acrescentado novos processos e conceitos à administração pública, a abordagem gerencial sofreu críticas. Conforme Neto (2013) e Paula (2005), a principal fragilidade foi a falta de democratização da gestão da coisa pública.

Outra crítica apontada pelos autores refere-se à inadequação das técnicas usadas pela administração gerencial no setor público, transplantadas sem maiores considerações de ordem prática e ordem legal (PAULA, 2005; NETO, 2013). Por isso, neste trabalho, a intenção é que os instrumentos de gestão sejam pensados dentro da realidade das organizações públicas, especialmente da comunicação institucional da Assembleia Legislativa de Mato Grosso do Sul.

Como será visto a seguir, toda essa evolução da gestão nas organizações guarda relação direta com a forma das organizações gerenciarem seus processos comunicacionais. Assim, destaca-se que a gestão da comunicação empresta das teorias administrativas, da área privada e pública, as ferramentas de gestão propostas nesta pesquisa.

2.2 GESTÃO DA COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Vista como um processo social básico (KUNSCH, 2018) e um aspecto significativo da existência, a comunicação é o meio pelo qual se criam, mantêm-se e estendem-se os relacionamentos com a transmissão e compartilhamento de informações, ideias, dados, fatos,

atitudes e sentimentos (THELMA et al., 2020). Sendo assim, é responsável por satisfazer uma demanda inegável da sociedade por informação (THELMA et al., 2020).

Em ambiente organizacional, a comunicação é considerada um processo, o qual perpassa toda a organização e é constitutivo da sua própria existência (HEIDE et al., 2018). É por meio da comunicação que as organizações estabelecem relacionamentos com seus públicos interno e externo, tornando-a uma questão estratégica tanto para o presente quanto para o futuro de todas as empresas e instituições (COSTA-SÁNCHEZ; TÚÑEZ-LÓPEZ; MÍGUEZ-GONZÁLEZ, 2020).

Sendo assim, gerir a comunicação é uma função significativa para qualquer tipo de organização (COSTA-SÁNCHEZ; TÚÑEZ-LÓPEZ; MÍGUEZ-GONZÁLEZ, 2020), pois é reconhecida como um dos elementos do sistema de gestão (VEGA-ALMEIDA et al., 2020). Esse conceito de gestão despontou na área da comunicação na década de 1990 e envolve tomada de decisão, além das práticas de cada membro da organização (TRILLOS-PACHECO; CUELLO LAZCANO, 2020).

Gerenciar a comunicação engloba características tradicionais de administração, entre as quais estão planejar, organizar, coordenar e controlar; além de liderar e supervisionar (MOHAMAD et al., 2019). Para Trillos-Pacheco e Cuello Lazcano (2020, p. 124), o planejamento, a organização e o controle da gestão da comunicação “é, sem dúvida, a variável central que define o sucesso ou fracasso das ações e objetivos que se propõe”.

Nesse mesmo sentido, Fernández, Alarcón e Valcarcel (2020) afirmam que a gestão da comunicação vai da investigação - passando também pelas fases de planejamento e execução - até a avaliação. Dessa forma, a gestão da comunicação é considerada uma disciplina de comunicação aplicada, fazendo parte da ciência da gestão (VERCIC; ZERFASS, 2016).

Essa gestão tem evoluído, de forma paralela, à maneira com que a sociedade e a tecnologia avançam (DUEÑAS; CARMONA, 2021; TÚÑEZ-LÓPEZ; COSTA-SÁNCHEZ; MÍGUEZ GONZÁLEZ, 2018; SIMANCAS-GONZÁLEZ; GARCÍA-LÓPEZ, 2017; MONSERRAT-GAUCHI; GONZÁLEZ-REDONDO; CAMPILLO-ALHAMA, 2020); COLL-RUBIO, 2020).

Em tempos complexos - fruto da globalização, da revolução tecnológica e da era digital - as organizações são exigidas a apresentar uma nova postura e uma comunicação estrategicamente planejada (KUNSCH, 2018). Assim, elas podem fazer frente a mercados complicados e dar respostas a públicos cada vez mais exigentes, uma opinião pública vigilante e uma sociedade em mudanças (KUNSCH, 2018).

Nessa perspectiva, as organizações precisaram adaptar seus modelos de negócios, além de suas estruturas, aos novos requisitos e demandas da sociedade e do consumidor (MARTÍN, 2021). Deve-se levar em conta a chegada de novas plataformas e de estratégias de comunicação direta, que suscitaram a criação de outros modelos de comunicação baseados em tecnologias inéditas e mídias sociais (MARTÍN, 2021).

2.2.1 Gestão da comunicação nas organizações públicas

A comunicação governamental pode ser identificada com uma das áreas integrantes da comunicação pública (BRANDÃO, 2012). Isso porque a discussão sobre comunicação pública abarca diferentes âmbitos de conhecimentos e também de práticas profissionais e sociais (KUNSCH, 2019). Então, a comunicação governamental é a dimensão da comunicação pública que considera a responsabilidade do Estado e do Governo em “estabelecer um fluxo informativo e comunicativo com seus cidadãos” (BRANDÃO, 2012, p. 4).

Embora a expressão "governamental" possa remeter às esferas do poder Executivo, os poderes Legislativo e Judiciário constituem o Estado e também fazem uso de estruturas e de profissionais a fim de informar e estabelecer comunicação pública (KUNSCH, 2019). Portanto, neste trabalho a comunicação governamental e a comunicação pública serão consideradas sinônimos de comunicação nas organizações públicas de forma geral, independentemente da esfera.

Entendida como uma maneira legítima de prestação de contas, a comunicação governamental faz chegar ao conhecimento da opinião pública os trabalhos realizados e que são de interesse público, entre eles ações, projetos, atividades e políticas (BRANDÃO, 2012). A tarefa da comunicação no setor público é encurtar a distância entre as organizações e os cidadãos no dia a dia “e, portanto: em torno das leis e de suas aplicações; em torno do acesso a serviços e estruturas; em torno da necessidade de promover os interesses coletivos e desenvolver competitividade” (ROLANDO, 2019, p. 27).

Essa comunicação representa um processo de interação social feito por meio de mensagens, com conteúdo referente à administração pública (FISHCHUK; EVSYUKOVA; SMALSKYS, 2021). Com isso, a comunicação nas organizações públicas mostra-se um componente estratégico da mediação entre o governo e os atores cívicos, na intenção de formar e/ou reforçar a ligação social entre os parceiros da ação pública (MATOS, 2019). Assim, a comunicação do setor público pode ser definida como

comunicação orientada a objetivos dentro das organizações e entre as organizações e seus *stakeholders* que possibilita as funções do setor público, dentro de suas configurações culturais/políticas específicas, com o objetivo de construir e manter o bem público e a confiança entre os cidadãos e as autoridades (LUOMA-AHO E CANEL, 2020, p. 10 apud MADSEN; SCHMELTZ, 2021, p. 62)

Além disso, a função da comunicação pública não se restringe a apenas informar, mas tem propósito de assegurar que os cidadãos participem da vida pública e se tornem responsáveis pelas próprias escolhas pessoais em um ambiente democrático (CAMPILLO-ALHAMA, 2016). Ainda que a comunicação governamental tenha esse papel social tão relevante, a gestão comunicacional dessa área apresenta desafios.

Historicamente, administradores públicos e funcionários eleitos desvalorizaram, amplamente, o valor que a comunicação possui como instrumento de gestão (LIU, 2012). Porém, evidências emergentes indicam que os gestores governamentais compreendem cada vez mais o valor da comunicação (LIU, 2012). Assim, o papel desempenhado pela comunicação estratégica e profissional vem aumentando na administração pública contemporânea (KISS, 2014).

Sob pressão para tratar com a crescente insatisfação, desengajamento e até desconfiança entre os cidadãos e partes interessadas, governos no mundo todo vêm reconhecendo a comunicação como uma das “alavancas do governo” (MACNAMARA, 2018). Além disso, há a expectativa de que os governos garantam uma comunicação governamental eficaz e realizada de forma econômica (MACNAMARA, 2018), possível por meio de ações planejadas.

Ainda há que se considerar que a comunicação pública, na era digital, “conta com novos suportes e meios que revolucionam conteúdos, assim como as formas e o processo de produzir as comunicações” (KUNSCH, 2019, p. 16). Por isso, há a demanda por adequar as formulações estratégicas a esse contexto, “notadamente do planejamento estratégico da comunicação no cotidiano do poder legislativo, executivo e judiciário [...]” (KUNSCH, 2019, p. 16).

Dessa maneira, as organizações públicas, assim como nas instituições empresariais, necessitam de conhecimento para planejar, executar e avaliar suas campanhas de comunicação (ARCOS, 2016). Essa gestão profissional das informações governamentais proporciona estabilidade, clareza, foco e eficiência, além de inibir riscos de crises (MARLAND, 2017). Quando desenvolvido de forma eficiente, com objetivos pertinentes e

definidos, esse processo permite que os gestores justifiquem a ação governamental e projetem valores positivos (CAMPILLO-ALHAMA, 2016).

2.3 FORMALIZAÇÃO NA GESTÃO DA COMUNICAÇÃO

No âmbito da gestão, as políticas formais são fundamentais para a operacionalização da comunicação pública (DUARTE, 2012). Elas se referem ao conjunto - integrado, explícito e duradouro - de orientações, definições e parâmetros norteadores da atuação nos processos de comunicação (DUARTE, 2012). A adequada gestão desse processo necessita estar baseada em documentos regulatórios e estratégicos (GRAVERÁN RUIZ; SÁNCHEZ DÍAZ; PORTUONDO VÁZQUEZ, 2019).

Por isso, entre os princípios da gestão da comunicação nas organizações está o princípio normativo (GARCÍA LÓPEZ et al., 2017). Isso quer dizer que os processos de comunicação devem ser guiados “para evitar o improviso e a aleatoriedade”, além de garantir coerência no discurso comunicativo e se alinhar às estratégias e políticas organizacionais (GARCÍA LÓPEZ et al., 2017). Sendo assim, os processos devem ser formalizados em todos os níveis (VEGA-ALMEIDA et al., 2020).

Essa comunicação que acontece no contexto formal “não é, necessariamente, negativa, uma vez que estabelece padrões e orienta sobre práticas desejáveis” (DUARTE; MONTEIRO, 2009, p. 348). A documentação sistemática e a padronização são primordiais, pois o conhecimento só pode ser codificado e repassado por meio de documentos escritos (VOLK E ZERFASS, 2021). Assim,

a ausência de padrões institucionalizados pode ser cômodo para dirigentes, que se adaptam a cada situação segundo critérios pessoais do momento, mas costuma ser pouco eficiente para a organização e, principalmente, para os públicos (DUARTE, 2012, p. 70).

O uso de rotinas padronizadas é considerado não só uma demonstração de profissionalismo, mas também uma contribuição para o resultado final, “pois ajuda a economizar custos e a alavancar todo o potencial das competências” (VOLK; ZERFASS, 2021, p. 62-63). Razões pelas quais os profissionais de comunicação precisam refletir sobre a adesão de ferramentas de gestão da comunicação, entendidas amplamente como métodos, técnicas, conceitos ou procedimentos (VOLK; ZERFASS, 2021).

Ao levar em consideração as múltiplas atribuições e atividades dos departamentos de comunicação - os atuais executivos dessa área têm o desafio de implementar processos

gerenciais eficazes para a análise, planejamento, implementação e avaliação da comunicação (VOLK; ZERFASS, 2021). Sendo assim, com o propósito de lidar com um número crescente de tarefas e recursos restritos - é preciso metas claras de orientação (VOLK; ZERFASS, 2021).

Duarte e Monteiro acreditam que o primeiro grande passo para um gestor de comunicação é “transformar a comunicação de uma arte, de um empirismo, de ações pontuais, em uma prática institucionalizada” (2009, p. 349). Essa institucionalização refere-se a filosofia, recomendações, indicações e normas sobre práticas comunicativas - o que inclui políticas de comunicação, indicações, normas, manuais, procedimentos, entre outros (DUARTE; MONTEIRO, 2009).

Nesse mesmo sentido, Torquato explica que um centro de coordenação deve conduzir a comunicação organizacional por meio de “pesquisas, estratégias, táticas, políticas, normas, métodos, processos, canais, fluxos, níveis, programas, planos, projetos, tudo isso apoiado por técnicas que denotem uma cultura e uma identidade organizacional” (2015, p. 125). Ou seja, envolve as ferramentas de gestão da comunicação, que apesar de importantes, ainda contam como uma adesão bastante baixa na profissão de comunicação (VOLK; ZERFASS, 2021).

2.4 FERRAMENTAS BÁSICAS DE GESTÃO DA COMUNICAÇÃO

Observa-se que a comunicação nas organizações empresta das teorias administrativas e das práticas gerenciais ferramentas de gestão. Independentemente da natureza das organizações, a gestão da comunicação é composta por um conjunto de instrumentos, estratégias e ações (TRILLOS-PACHECO; CUELLO LAZCANO, 2020), ou seja, há elementos básicos na forma de gerir a comunicação.

São essas ferramentas que apoiam os processos de tomada de decisão gerencial, já que proporcionam abordagens uniformes a soluções de problemas (VOLK E ZERFASS, 2021). Então, no intuito de elencar quais seriam essas ferramentas básicas da gestão da comunicação, foram feitas pesquisas na literatura sobre o tema.

2.4.1 Identificação e seleção

Parte das ferramentas de gestão da comunicação apresentadas neste trabalho foi identificada em artigos científicos publicados na base de dados *Scopus* (Elsevier) no período de 2012 a 2021. Os trabalhos selecionados são frutos de um estudo bibliométrico realizado

em janeiro de 2022 para investigar a produção científica sobre o tema gestão da comunicação, a fim de compor o referencial teórico desta dissertação.

A seleção dos artigos se deu na base de dados *Scopus*, por ser uma plataforma de indexação de abrangência internacional com trabalhos revisados por pares. Foram utilizadas cinco palavras-chaves, que estão apresentadas no Quadro 1. Optou-se pela busca individual de cada termo, sem combinações dos operadores booleanos. A escolha se deu no intuito de fazer uma busca mais abrangente. Foram considerados para a busca artigos, artigos de revisão, livros e artigos de congressos.

Quadro 1 – Palavras-chave

<i>“Communication Management”</i>
<i>“Strategic Communication”</i>
<i>“Communication Planning”</i>
<i>“Communication Plan”</i>
<i>“Communication Department”</i>

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

O material encontrado foi exportado da base *Scopus* para o *software* de gerenciamento de referência *Endnote*. Por meio dele, foram eliminadas as duplicidades. Diante do resultado, foram seguidas as etapas de filtragem, com a eliminação de artigos pela leitura dos títulos; logo após, a leitura dos resumos; na sequência houve a busca pelos artigos com acesso livre; e depois a leitura exploratória agilizada (*skimming*) do conteúdo dos artigos, com intuito de já excluir, pelo conteúdo, trabalhos que não eram do interesse desta pesquisa.

A busca com as palavras-chave (Quadro 1) na base de dados *Scopus* retornou 1.775 resultados, dos quais 145 permaneceram para composição de um referencial teórico sobre gestão da comunicação nas organizações. A Tabela 1 apresenta a sequência dos filtros e a quantidade de artigos em cada etapa.

Tabela 1 – Seleção e filtragem

Etapa	Quantidade de trabalhos
Seleção na base <i>Scopus</i>	1.775
Eliminação de duplicidade	1.771
Após leitura dos títulos	1.384
Após leitura dos resumos	347
Após busca de artigos com acesso aberto	200
Após leitura exploratória (<i>skimming</i>)	145

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Após essa etapa, todos os 145 artigos selecionados na base *Scopus* passaram por uma avaliação qualitativa mais apurada - desta vez com a leitura completa de cada texto. Atribuiu-se nota aos trabalhos, permanecendo para a análise os artigos que alcançaram nota superior a 5. Os critérios para a avaliação foram:

- a) número de citações do artigo no *Google Scholar* é superior a 5 (peso 1);
- b) referencial consistente e atualizado, considerando o ano que o trabalho foi publicado (peso 1);
- c) apresentação de conceitos/teorias sobre gestão da comunicação ou comunicação estratégica (peso 2);
- d) objeto central de estudo do artigo é a gestão da comunicação (peso 2);
- e) apresentação da prática da gestão da comunicação na organização alvo do estudo (peso 2).
- f) artigo traz contribuição real para o estudo bibliométrico (peso 2).

Dos 145 trabalhos selecionados, identificou-se que 16 abordaram as ferramentas de gestão. Como quase todos artigos são originados na literatura internacional, também houve uma procura por materiais da literatura nacional. Ao pesquisar teses e dissertações brasileiras que versam sobre gestão da comunicação, verificou-se a ocorrência de referências bibliográficas em comum (acoplamento bibliográfico).

Assim, foi feita uma seleção e análise dos autores e suas respectivas obras citadas nesses trabalhos, no intuito de filtrar os materiais pertinentes a esta pesquisa. Como resultado, além dos 16 artigos da base de dados *Scopus*, a identificação das ferramentas básicas de gestão também conta com a contribuição de obras de professores doutores na área da Comunicação no Brasil.

Com isso, todos os estudos que abordavam as ferramentas de gestão foram analisados e deles extraídos os elementos que possuíam em comum. O resultado das interseções entre os textos de todos os autores selecionados está elencado a seguir.

2.2.1.1 Política de Comunicação

Entre as ferramentas de gestão da comunicação está a política de comunicação. Ao propor um manual de gestão da comunicação, García López et al. (2017) incluíram nesse documento as políticas gerais e específicas de comunicação. Muitas vezes esse instrumento é, equivocadamente, confundido com um conjunto de ações e procedimentos, desordenados e

não planejados, de natureza estritamente operacional (BUENO, 2014). No entanto, ao contrário, a política de comunicação de uma organização

busca estabelecer um conjunto de orientações ou diretrizes gerais que deverão pautar a relação da organização com os seus públicos estratégicos, estreitamente alinhados com os objetivos institucionais, a cultura e a gestão organizacionais. (BUENO, 2014, p. 17)

Todas as ocasiões devem ser regidas por essa política, composta por grandes orientações para decisões (KUNSCH, 2016). A política de comunicação (mais ampla, pode tratar de questões conceituais como modalidades de comunicação, vínculos, autonomia e diretrizes) dá origem ao plano de comunicação (MEDEIROS; SANTOS, 2018). Ainda conforme os dois autores - pensando em organização pública, especificamente - uma política de comunicação eficiente

fortalece aprendizagens organizacionais, fomenta competências, fundamenta relacionamentos, gera comprometimento, contribui para a satisfação, favorece a transparência da informação e o bem público e matiza uma participação maior dos públicos que dela fazem parte (MEDEIROS; SANTOS, 2018, p. 153).

Essas organizações protagonistas na chamada comunicação pública devem, obrigatoriamente, se empenhar na construção de sua política de comunicação sob pena de não cumprirem adequadamente a sua função (BUENO, 2014). As organizações que possuem uma política comunicacional estão mais propensas a aguentar e superar as dificuldades, além de administrar de forma satisfatória riscos e incertezas (MEDEIROS; SANTOS, 2018).

Mesmo com o discurso em prol da comunicação integrada e estratégica, a maior parte das organizações brasileiras “não têm, na prática, realizado esforço institucional efetivo no sentido de construir uma política de comunicação que defina, de forma transparente, as posturas e as diretrizes a serem adotadas [...]” (BUENO, 2014, p. 13).

2.2.1.2 Planejamento de Comunicação

Outro elemento de gestão da comunicação é o planejamento - citado de maneira quase unânime na literatura correspondente. Trillos-Pacheco e Cuello Lazcano (2020) defendem que o planejamento nas organizações é indispensável em toda comunicação. Mesmo assim, os percentuais de planejamento de comunicação são bastante baixos (COSTA-SÁNCHEZ; TÚÑEZ-LÓPEZ; MÍGUEZ-GONZÁLEZ, 2020).

Para Kunsch, existem muitas concepções errôneas e mitos sobre o ato de planejar. Entre os quais estão pensamentos de que

o planejamento reduz a flexibilidade, de que é uma perda de tempo administrativo, de que se trata de uma palavra mágica para todas as soluções, de que pode eliminar mudanças e impedir a tomada de decisões futuras etc. Essas afirmações deturpam o entendimento correto da função de planejamento em qualquer instância socioeconômica e política (KUNSCH, 2016, p. 204).

O planejamento precede as demais funções administrativas (organizar, dirigir e controlar), caracteriza-se pela dinamicidade e é processado por meio de pesquisas, estudos, questionamentos, construção de diagnósticos e análises de decisões (KUNSCH, 2016). Ele ajuda a prever cenários favoráveis ou desfavoráveis e a conduzir as ações em cada circunstância (TRILLOS-PACHECO; CUELLO LAZCANO, 2020).

Sem essa ferramenta de gestão, as decisões ficam dependentes do acaso, com soluções aleatórias de última hora (KUNSCH, 2016). O planejamento ajuda a evitar improvisação; substituir atividades isoladas, individuais e fragmentadas - incentivando mais o trabalho em equipe; e trocar julgamentos improvisados por decisões mais conscientes (KUNSCH, 2016).

A ferramenta de gestão assume particular importância “no atual cenário de constantes transformações tecnológicas, que estão redefinindo não apenas a forma de estabelecer relações com o público, mas também o próprio papel das instituições na sociedade” (FERNÁNDEZ; ALARCÓN; VALCARCEL, 2020, p. 312).

Conforme a literatura pesquisada, o planejamento é constituído de subelementos e fases, os quais estão listados no Quadro 2.

Quadro 2 – Subelementos do Planejamento de Comunicação

SUBELEMENTOS	AUTORES
Definição da missão, visão e dos valores da comunicação	Kunsch (2016); Rossmann (2019).
Elaboração de diagnóstico	Fernández-Souto; Puentes-Rivera; Vázquez-Gestal (2019); Kunsch (2016); López (2012); Plowman; Wilson (2018); Ristiani; Dida; Setianti (2019); Trillos-Pacheco; Cuello Lazcano (2020).
Definição de objetivos e metas	Bueno (2015); Fernández-Souto; Puentes-Rivera; Vázquez-Gestal (2019); García López <i>et al.</i> (2017); Kunsch (2016); Oliveira (2020); Plowman; Wilson, (2018); Ristiani; Dida; Setianti (2019); Smith (2020); Torquato (2013).
Definição de públicos	Duarte (2012); García López <i>et al.</i> (2017); Kunsch (2016); López (2012); Ristiani; Dida; Setianti (2019).

Desenvolvimento de estratégias	Bueno (2015); García López <i>et al.</i> (2017); Kunsch (2016); López (2012); Ristiani; Dida; Setianti (2019); Smith (2020); Torquato (2013).
Produção de plano de comunicação ou de ação	Fernández-Souto; Puentes-Rivera; Vázquez-Gestal (2019); Kunsch (2016); Medeiros; Santos (2018); Plowman; Wilson (2018); Rossmann (2019); Smith (2020); Torquato (2013); Túñez-López; Costa-Sánchez; Míguez González (2018); Vega-Almeida <i>et al.</i> (2020).
Medição e avaliação	Bueno (2015); Buhmann; Likely; Geddes, (2018); Duarte (2012); Fahrnich; Vogelgesang; Scharrow (2020); García López <i>et al.</i> (2017); Kunsch (2016); López (2012); Lorenzetti; Ribeiro; Lorenzetti, (2018); Plowman; Wilson (2018); Ristiani; Dida; Setianti (2019); Smith (2020); Vogelgesang; Scharrow (2020).
Revisões e prazos	Lorenzetti; Ribeiro; Lorenzetti (2018); Oliveira, 2020.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Os subelementos do planejamento e os respectivos conceitos, encontrados na literatura pesquisada, serão detalhados nos tópicos a seguir.

a) Missão, visão e valores da Comunicação

A definição da missão, da visão e dos valores da comunicação ajuda a responder como a comunicação pode ajudar a organização a desempenhar seu papel (KUNSCH, 2016). A missão responde à pergunta de como a comunicação poderá auxiliar a organização a desempenhar seu papel, sua razão de ser na sociedade. A visão expressa como a área da comunicação será projetada com vistas no futuro. Já os valores representam crenças, atributos, convicções da área (KUNSCH, 2016).

b) Diagnóstico

Essencial em todas as atividades de comunicação, o diagnóstico estuda o contexto comunicacional (TRILLOS-PACHECO; CUELLO LAZCANO, 2020). Trata-se do passo inicial no planejamento da comunicação (RISTIANI; DIDA; SETIANTI, 2019; LÓPEZ, 2012). O diagnóstico exige um conjunto preciso e adequado de dados básicos, como informações sobre a identificação de problemas e uma revisão do que é necessário para resolvê-los (RISTIANI; DIDA; SETIANTI, 2019).

O diagnóstico deriva da percepção dos indivíduos sobre as práticas comunicativas do grupo ou organização (LÓPEZ, 2012). Também advém dos obstáculos ou elementos positivos para a construção de significado e sentido compartilhados (LÓPEZ, 2012).

c) Definição de objetivos e metas

As organizações comprometidas com a comunicação e sua gestão devem ter objetivos específicos (FERNÁNDEZ-SOUTO; PUENTES-RIVERA; VÁZQUEZ-GESTAL, 2019). Conforme Oliveira (2020) explica, os objetivos de comunicação são uma das etapas mais críticas no processo de planejamento. Esses objetivos determinam os resultados que se almeja alcançar, e as metas são quantificação dos objetivos (KUNSCH, 2016).

Essa etapa deve responder, minimamente, questionamentos como: o porquê da necessidade de fazer as atividades/programas definidos; o que se deseja conquistar com essas atividades; qual o tipo de mudança desejada; e se esses objetivos a serem alcançados estão de acordo com as necessidades da meta (RISTIANI; DIDA; SETIANTI, 2019).

d) Definição de públicos

Públicos (internos e externos) são pessoas ou grupos ligados a uma organização devido a interesses recíprocos existentes entre as duas partes, as quais se afetam mutuamente (KUNSCH, 2016). De maneira geral, essa definição de públicos nada mais é que “agrupar pessoas ou grupos sociais por características que os definem na relação com a instituição para então estabelecer estratégias específicas de relacionamento” (DUARTE, 2012, p. 69).

Com o estabelecimento dos grupos de interesse, as intervenções comunicativas são orientadas em função da distância ou proximidade com a organização, projeto ou movimento social (LÓPEZ, 2012). Os públicos podem ser diretores, funcionários, familiares, fornecedores, acionistas, distribuidores, imprensa, comunidade, poderes públicos, órgãos de classe, entre outros (KUNSCH, 2016). Essa definição de públicos acontece com base em critérios definidos pelo estrategista no planejamento da comunicação (DUARTE, 2012).

e) Desenvolvimento de estratégias

As estratégias de comunicação são elementos fundamentais para que qualquer organização divulgue suas atividades e gereencie o relacionamento com seus públicos. (CASTILLO-ESPARCIA; CASTILLERO-OSTIO; CASTILLO-DÍAZ, 2020). Estratégias são estabelecidas para atingir os objetivos, ou seja, consiste em decidir maneiras de alcançar o que foi definido nos objetivos do programa a partir da análise de fatores sociais, operacionais e ambientais internos (RISTIANI; DIDA; SETIANTI, 2019).

Na mesma linha, Bueno (2015, p. 125) afirma que “as estratégias de comunicação dizem respeito a um conjunto de ações de comunicação planejadas que visam atender a determinados objetivos”. Tais estratégias conduzem ao desenho das ações que constituem o plano de ações comunicativas propriamente dito nas suas dimensões corporativa, informativa, mobilizadora e organizacional (LÓPEZ, 2012).

Planejar as estratégias de comunicação organizacional exige uma meticulosa leitura do meio ambiente e é um erro grave dos profissionais planejar suas atividades sem observar as oportunidades, os riscos, as ameaças e as tendências do macroambiente (TORQUATO, 2015). O ajuste dessas estratégias de comunicação em uma organização vai depender de uma série de elementos como

maior ou menor sensibilidade do executivo de comunicação, de sua postura reflexiva, do domínio de técnicas de comunicação, do nível de abstração, do conhecimento de técnicas de administração, do entendimento integrado da organização e do nível de percepção do macroambiente (TORQUATO, 2015, p. 141).

Esse autor defende que essas qualidades são desenvolvidas por meio de programa de reciclagem de conhecimentos, com cursos extracurriculares, pós-graduação, seminários e outros similares (TORQUATO, 2015). Por isso, os gestores necessitam de atualização constante no que diz respeito a métodos de gestão e planejamento (SUZUKI, 2017).

f) Plano de comunicação ou de ação

Uma organização não pode dispensar o plano organizacional de comunicação caso deseje respostas para solucionar problemas internos e otimizar processos administrativos relativos à sua missão (MEDEIROS; SANTOS, 2018). É ele que estabelece orientações para a prática da comunicação nas organizações (MEDEIROS; SANTOS, 2018). Segundo Vega-Almeida et al. (2020), um plano contém os elementos da dimensão operacional, integrando a empresa com o portfólio de produtos e serviços para satisfação do público.

Mesmo sendo elemento indispensável, ainda há muitas organizações, empresariais e institucionais, que não possuem plano de comunicação (FERNÁNDEZ-SOUTO; PUENTES-RIVERA; VÁZQUEZ-GESTAL, 2019; TÚÑEZ-LÓPEZ; COSTA-SÁNCHEZ; MÍGUEZ GONZÁLEZ, 2018) e “improvisam suas ações no dia a dia” (FERNÁNDEZ-SOUTO; PUENTES-RIVERA; VÁZQUEZ-GESTAL, 2019, p. 11). Para López, em um planejamento baseado em planos

trata-se, finalmente, de reduzir o nível de casualidade na elaboração do produto, que depende única e exclusivamente do talento criativo e da intuição ou da exagerada dependência da experiência do comunicador e de encontrar formas de abordar o planejamento da comunicação com ferramentas (objetivos, estratégias e ações comunicativas) que permitam manter a intenção de sentido (2012, p. 263).

Dessa forma, o plano de comunicação ou de ação inclui: forma de atuação (DUARTE, 2012); cronograma (DUARTE, 2012); prioridade e procedimentos de cada setor (MEDEIROS; SANTOS, 2018); orçamento (MEDEIROS; SANTOS, 2018; KUNSCH, 2016); recursos humanos e materiais (MEDEIROS; SANTOS, 2018; KUNSCH, 2016); projetos e programas específicos para atender às necessidades detectadas no diagnóstico (KUNSCH, 2016; TORQUATO, 2013).

Além disso, o plano também define critérios básicos da organização em relação à comunicação tanto externa quanto interna (FERNÁNDEZ-SOUTO; PUENTES-RIVERA; VÁZQUEZ-GESTAL, 2019) como: caracterização de audiências, seleção dos diferentes canais de comunicação a serem utilizados e mensagens; tarefas com data de conclusão e responsável pela tarefa (GARCÍA LÓPEZ et al., 2017). No caso da comunicação interna, um plano detalhado pode assegurar uma apropriada aplicação das várias ferramentas de comunicação disponíveis, conforme a especificidade de cada uma delas (MARSON; MAYER; NOGUEIRA, 2013).

Percebe-se assim que o plano de comunicação é caracterizado por ações concretas a serem realizadas em um tempo previamente definido (curto prazo) e balizado por indicadores e metas (BUENO, 2014). É esse documento que instrumentaliza estratégias e ações a fim de atender objetivos específicos como, por exemplo, “incrementar a visibilidade da organização na mídia, aumentar o índice de leitura das publicações voltadas para os públicos internos, desenvolver canais de relacionamento para interagir com os *stakeholders* e assim por diante” (BUENO, 2014, p. 17).

g) Medição e avaliação

O somatório dessas ações de comunicação deve ser traduzido em indicadores de gestão, para que haja sistematização e permita que o plano seja monitorado (LÓPEZ, 2012). Isso faz parte dos instrumentos de controle, o qual pode ser definido como processo contínuo que demanda estabelecer parâmetros e ferramentas para a sua aplicação, “[...] são indicadores que permitem a medição e o julgamento das ações em face dos objetivos estipulados” (KUNSCH, 2016, p. 275).

A avaliação serve para medir a extensão do sucesso de um programa de comunicação (RISTIANI; DIDA; SETIANTI, 2019) e também para determinar a taxa de mudança (PLOWMAN; WILSON, 2018). De maneira geral, é a comparação entre o resultado obtido com aquilo que foi planejado (KUNSCH, 2016). Segundo Fahrnich, Vogelgesang e Scharkow (2020), medir se e como as metas de comunicação são alcançadas é primordial na avaliação da eficácia da comunicação. Assim, os profissionais de comunicação podem demonstrar o valor de suas atividades para suas organizações (ZERFASS; VERCIC; VOLK, 2017).

Ainda que os profissionais mostrem apreciação e compreensão positivas da importância da avaliação e medição, o uso real dessas ferramentas, na prática, continua limitado (BUHMANN; LIKELY; GEDDES, 2018). Estudos relatam que - por falta de conhecimento, tempo e recursos - muitos departamentos de comunicação e profissionais não medem seus esforços e os efeitos da comunicação nos públicos e nas metas organizacionais (ZERFASS; VERCIC; VOLK, 2017). Muitos continuam focados na mídia e nos canais e não exploram o potencial dos dados de medição para planejar estrategicamente as atividades de comunicação futuras (ZERFASS; VERCIC; VOLK, 2017).

h) Revisões e prazos

Ao longo do tempo e de acordo com as circunstâncias locais e globais, organizações, sociedade, tecnologia e públicos evoluem, portanto, há a necessidade de permeabilidade a mudanças (OLIVEIRA, 2020). Nesse sentido, o planejamento também não é uma ferramenta estática, a inclusão de temas adicionais deve ser considerada (OLIVEIRA, 2020). “Cenários são dinâmicos e, mesmo quando se julga que todas as variáveis foram previstas, o imponderável pode surgir e pegar a todos de surpresa” (LORENZETTI; RIBEIRO; LORENZETTI, 2018, p. 223).

Sendo assim, o planejamento deve prever ajustes, com auxílio de revisão - que pode ser programada, por necessidade ou ainda por oportunidade (LORENZETTI; RIBEIRO; LORENZETTI, 2018). Também é possível e desejável promover reuniões periódicas com todas as áreas e pessoas envolvidas para “avaliar os resultados parciais, ver os problemas existentes, fazer os ajustes necessários, motivar e comprometer a todos no cumprimento dos objetivos traçados” (LORENZETTI; RIBEIRO; LORENZETTI, 2018, p. 224).

De acordo com Kunsch (2016), os prazos para essas ações variam conforme o entendimento dos especialistas sobre o tema e com as deliberações das organizações. Devem-se levar em conta as necessidades ambientais ocasionadas por alterações na sociedade e pelas novas exigências dos mercados globalizados.

2.2.1.3 Planejamento de Comunicação de Crises

O gerenciamento de crise faz parte da gestão (FORNI, 2017). Responder de forma eficaz a situações negativas garante uma boa reputação com o público do qual as organizações dependem para obter apoio (FULLER; LA SALA, 2021). Por isso, as organizações necessitam de uma comunicação efetiva ao serem confrontadas com um evento desfavorável, já que a comunicação desempenha um papel central na promoção da prontidão organizacional para crises (FULLER; LA SALA, 2021).

Desde a década de 1980, a comunicação de crise é uma das áreas da comunicação institucional que mais se desenvolveu (RODRÍGUEZ-GONZÁLEZ et al., 2020). Sua gestão contempla um agregado de ações para prevenir esses momentos ruins ou reduzir os danos causados à organização (FORNI, 2017). Dessa forma, as organizações devem desenvolver atividades de gerenciamento de crises, entre as quais planejamento, previsão e integração do sistema de contenção de crises (JUGO, 2017). Um planejamento eficaz permite que as organizações atinjam seus objetivos e reduzam o tempo necessário para responder a crises (FULLER; LA SALA, 2021).

Forni (2017) afirma que há elementos-chave decisivos para uma boa gestão do evento negativo, como plano de crise simples e flexível; a necessidade de liderança; um porta-voz preparado; a identificação e relacionamento com os diversos *stakeholders*; *timing* de resposta; e plano de comunicação. “Relaxar em um desses elementos ou a maneira errada de conduzi-los pode comprometer a gestão competente da crise” (FORNI, 2017, p. 110).

Entre as deficiências detectadas na comunicação de crises, destaca-se a ausência de plano de comunicação de crise (TÚÑEZ-LÓPEZ; COSTA-SÁNCHEZ; MÍGUEZ

GONZÁLEZ, 2018). Um dos motivos para as organizações driblarem o plano é a crença de saberem gerenciar as situações negativas por julgá-las perfeitamente administráveis, “mas a crise, quando chega, pode ser exatamente em uma área ou naquele ramo onde menos se pensou que pudesse acontecer” (FORNI, 2017, p. 114).

O objetivo dessa ferramenta de gestão é considerar ações de comunicação imediatas a serem tomadas antes e durante uma situação de crise (FORNI, 2017). O plano de comunicação de crises contempla escolha da equipe de comunicação de crises; plano de comunicação interna; estratégia de mídia; lista de potenciais fragilidades da organização e as formas para lidar com elas; e informações atualizadas sobre a organização e os principais programas (FORNI, 2017).

Além disso, o plano de comunicação de crise é um componente de segurança para as crises que envolvem organizações públicas, pois “as pessoas esperam dos governos segurança, principalmente nos momentos mais difíceis [...]” (FORNI, 2017, p. 127). Forni (2017) ainda afirma que a ausência de um sistema de comunicação bem elaborado causa insegurança nas pessoas e prejudica as organizações no controle da história.

Como visto, este tópico do trabalho levantou e selecionou as ferramentas básicas da gestão da comunicação e apresentou os principais conceitos de cada uma delas, conforme a literatura pesquisada. Para facilitar a visualização de todos esses elementos, o Quadro 3 apresenta as ferramentas elencadas nesta pesquisa.

Quadro 3 – Ferramentas básicas de gestão da comunicação

Política de Comunicação
Planejamento
Missão, Visão e Valores da Comunicação
Diagnóstico
Objetivos e Metas
Definição de Públicos
Estratégias
Plano de Comunicação ou de Ação
Medição e Avaliação
Revisões e Prazos
Planejamento de Comunicação de Crises

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção estão apresentados os procedimentos metodológicos selecionados para atender os objetivos propostos pela pesquisa e assim concretizá-la. Nos tópicos a seguir, são detalhadas as definições do estudo, os instrumentos de coleta e a forma como foi feita a análise dos dados coletados, bem como a justificativa para a escolha de cada um dos procedimentos.

3.1 DEFINIÇÕES DA PESQUISA

Este trabalho se caracteriza como um estudo de caso, pois se concentra nas práticas de gestão da comunicação na Secretaria de Comunicação Institucional da Assembleia Legislativa de Mato Grosso do Sul. A escolha por um estudo de caso se deve à natureza do fenômeno observado ser multideterminada e interessar à pesquisadora conhecer, de maneira profunda e abrangente, a singularidade da situação no referido setor da Aems (BAPTISTA; CAMPOS, 2018).

Conforme Creswell e Creswell (2021), o estudo de caso tem uma abordagem qualitativa, sendo assim, essa também é a abordagem utilizada neste trabalho. Isso porque esta pesquisa - de acordo com as características qualitativas: acontece nos ambientes naturais, onde ocorrem o comportamento e os eventos humanos; o pesquisador é o principal instrumento na coleta de dados; tem foco nas percepções e experiências dos participantes; e se concentra no processo que está ocorrendo e no produto ou resultado (CRESWELL; CRESWELL, 2021).

Trata-se, ainda, de uma pesquisa de natureza aplicada, tendo em vista o intuito de gerar conhecimentos para que sejam utilizados de forma prática, com solução de problemas reais de uma determinada instituição, envolvendo interesses locais (MARCONI; LAKATOS, 2021). Neste caso, a pesquisa aplicada atende diretamente ao objetivo geral de propor um guia com as ferramentas básicas de gestão da comunicação para organizações públicas.

Quanto aos objetivos, é uma pesquisa exploratória, o que permite maior familiaridade com o problema, tornando-o mais explícito e colaborando para aprimorar as ideias ou descobertas (GIL, 2019). Esta pesquisa também se caracteriza como descritiva, porque pretende descrever as características de determinada população ou fenômeno (GIL, 2019) - nesse caso, os processos e a utilização das ferramentas de gestão na comunicação da Aems.

Além do mais, segundo Gil (2019), levantar opiniões, atitudes e crenças de uma população, são exemplos de pesquisas classificadas como descritivas, e todos esses elementos foram encontrados nas entrevistas feitas para este trabalho.

3.2 INSTRUMENTOS DE COLETA

A coleta dos dados teve como base a pesquisa documental, incluindo levantamento bibliográfico de livros e artigos sobre o tema - pois esse recurso possibilita a cobertura de uma variedade maior de fenômenos em comparação à pesquisa direta (GIL, 2019). Também houve consultas a regulamentos e legislações da Administração Pública, sobretudo da ALEMS. Ao todo, foram reunidos cinco documentos para a análise proposta por este trabalho, dos quais quatro foram extraídos do próprio site da Assembleia Legislativa e um fornecido por um dos entrevistados (ver Quadro 4, no item 3.3.1).

Além disso, foi feita uma coleta de dados junto aos profissionais lotados nos cargos de gestão da Secretaria de Comunicação Institucional da Assembleia Legislativa, por meio de entrevistas semiestruturadas, o que caracteriza esta etapa como pesquisa de campo (VERGARA, 2015). A escolha de entrevistar os gestores se deu por serem indivíduos que têm alguma relação com o objeto estudado (FLICK, 2009).

O objetivo das entrevistas semiestruturadas foi conhecer as práticas atuais empregadas no referido setor; a opinião e o nível de conhecimentos dos gestores sobre as ferramentas de gestão abordadas no referencial teórico; e os desafios que precisam ser transpostos para a gestão eficiente da comunicação no setor público. O roteiro da entrevista está disposto no Apêndice A.

No total, apenas três dos sete gestores da Secretaria Institucional de Comunicação foram autorizados pela presidência do órgão público a participarem da entrevista e fornecerem informações sobre o setor. A solicitação para as entrevistas consta no Apêndice B. Os três gestores participantes assinaram um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), que pode ser consultado no Apêndice C.

As entrevistas foram realizadas de maneira individual, presencialmente no local de trabalho de cada gestor e registradas em um gravador, para posterior transcrição dos áudios em texto. Nenhum dos respondentes foi identificado nesta pesquisa, tendo sido nominados na análise como Gestor 1, Gestor 2 e Gestor 3. Também foram suprimidas, com o uso de

colchetes e reticências [...], todas as palavras ou expressões que pudessem identificá-los nos trechos de entrevistas utilizados neste trabalho.

3.3 ANÁLISE DE DADOS

3.3.1 Análise de conteúdo

Como técnica de análise de dados das entrevistas e dos documentos coletados, foi feita uma análise de conteúdo - que é usada para identificar o que está sendo dito sobre determinado tema (VERGARA, 2015). Para Bardin, análise de conteúdo é definida como

um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (BARDIN, 2011, p. 47).

Todas as entrevistas com os três gestores e todos os cinco documentos encontrados e disponibilizados foram reunidos a fim de compor o *corpus* da análise de conteúdo, conforme detalhado no Quadro 4.

Quadro 4 – *Corpus* da análise de conteúdo

QTD	MATERIAL	FONTE	FORMATO	TAMANHO	DATA DA COLETA
1	Entrevista 1	Gestor 1	M4a	48'13''	02/12/2022
2	Entrevista 2	Gestor 2	M4a	15'57''	05/12/2022
3	Entrevista 3	Gestor 3	M4a	32'01'	08/12/2022
4	Documento 1 Balanço 2019-2020 Gerência de Mídias Sociais	https://al.ms.gov.br/upload/Pdf/balan%C3%A7o-final-2019-2020-1Balan%C3%A7o-Gerencia-Midias-Sociais-2019-2020.pdf	PDF	48 Pág.	08/12/2022
5	Documento 2 Balanço 2020-2021 Gerência de Site e Mídias Sociais	https://www.al.ms.gov.br/upload/Pdf/2021_12_17_07_28_47_balanco_site_e_midias_sociais_2021.pdf	PDF	24 Pág.	08/12/2022
6	Documento 3 Balanço Secretaria de Comunicação Institucional 2019-2022	https://www.al.ms.gov.br/upload/Pdf/2022_12_22_02_08_16_balanco-comunicacao-2022.pdf	PDF	36 Pág.	08/12/2022

7	Documento 4 Relatório TV ALEMS	Gestor 2	Word	9 Pág.	05/12/2022
8	Documento 5 Lei Estadual 5.704/2011	http://aacpdappls.net.ms.gov.br/appls/legislacao/s/ecoge/govato.nsf/448b683bce4ca84704256c0b00651e9d/1efa8e2da6a55dab0425873c00471340?OpenDocument&Highlight=0.5.704	PDF	21 Pág.	21/07/2022

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Após a transcrição das entrevistas de áudio para textos e a juntada dos demais documentos citados no Quadro 3, iniciou-se a análise de conteúdo - a qual foi dividida em duas etapas: codificação e categorização (GIBBS, 2009). A etapa de codificação compreendeu a leitura de todos textos com o intuito de identificar e registrar os trechos que ajudassem a exemplificar a mesma ideia teórica e descritiva (GIBBS, 2009), ou seja, no caso deste trabalho, aquilo que fosse relativo à gestão da comunicação. Desse modo, houve o que Gibbs chamava de indexação do texto, feita para “estabelecer uma estrutura de ideias temáticas em relação a ele” (GIBBS, 2009, p. 60).

Durante a leitura, foram destacados trechos de texto que tivessem relação com o objeto da pesquisa. Devido a essa dinâmica, os códigos surgiram a partir dos documentos analisados, o que, na classificação de Gibbs (2009), é denominado como codificação *a posteriori*. Com a aplicação da técnica, foram extraídos 229 trechos, dos quais emergiram cinco códigos, ou temáticas, sobre a gestão da comunicação na Alems, conforme lista apresentada no Quadro 5.

Quadro 5 – Lista de códigos

QTD	CÓDIGOS
1	Ferramentas de gestão
2	Processos de gestão da comunicação
3	Desafios
4	Pontos positivos
5	Expectativas

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Na sequência, foi iniciada a etapa de categorização, com o intuito de transformar os códigos em categorias abstratas, para que fosse possível analisar os vários tipos de relações

conceituais que delas pudessem surgir (GIBBS, 2009). A categorização buscou identificar acontecimentos, atividades e explicações sobre os aspectos investigados (GIBBS, 2009). Sendo assim, na categorização, os cinco códigos foram filtrados e reagrupados em três categorias: ‘Ferramentas de Gestão’, ‘Atributos’ e ‘Processos’.

Foi possível identificar que nos trechos codificados como Ferramentas de gestão, havia a possibilidade de uma subclassificação. Sendo assim, os códigos se tornaram uma categoria com 13 subcategorias, já que foram reconhecidos e diferenciados os tipos de ferramentas de gestão citados dentro da categoria, conforme apresentado no Quadro 6.

Quadro 6 – Lista das subcategorias ‘Ferramentas de Gestão’

QTD	SUBCATEGORIA
1	Medição
2	Missão/Visão/Valores da ALEMS
3	Missão/Visão/Valores da SCI
4	Objetivos e Metas
5	Diretrizes
6	Plano de Ação
7	Definição de Públicos
8	Diagnóstico
9	Planejamento de Crise
10	Política de Comunicação
11	Desenvolvimento de Estratégias
12	Planejamento
13	Avaliação

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Os códigos Desafios, Pontos positivos e Expectativas também foram reagrupados em uma nova categoria chamada ‘Atributos’, pois os três mostram os predicados da gestão da comunicação. Já o código ‘Processos’ se tornou uma categoria sem subcategorias, devido aos trechos selecionados apresentarem diversidade nos assuntos, o que gerou dificuldade em agrupá-los em subcategorias. O Quadro 7 mostra a síntese de todas as categorias e subcategorias, bem como as quantidades de trechos analisados em cada uma delas.

Quadro 7 – Categorias, subcategorias e quantidade de trechos analisados

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	Nº DE TRECHOS
FERRAMENTAS DE GESTÃO	Medição Missão/Visão/Valores da ALEMS Missão/Visão/Valores da SCI Objetivos e Metas Diretrizes Plano de Ação Definição de Públicos Diagnóstico Planejamento de Crise Política de Comunicação Desenvolvimento de Estratégias Planejamento Avaliação	152
ATRIBUTOS	Desafios Pontos positivos Expectativas	39
PROCESSOS	-	38
TOTAL		229

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

As etapas de codificação e categorização viabilizaram uma análise crítica dos depoimentos dos entrevistados e das informações contidas nos documentos. Depois das diversas releituras do material, foram efetuados recortes de trechos relevantes e inter-relacionados, além de identificados pontos convergentes e divergentes dentro das categorias e subcategorias. Todo esse material permitiu um aprofundamento para consecução dos objetivos deste trabalho.

3.3.2 Triangulação de dados

Considerada uma das maneiras mais populares para a busca de confirmações em pesquisas qualitativas (AZEVEDO et al., 2013), a triangulação de dados foi a opção para a análise e discussão dos resultados. Esse procedimento diminui o risco das conclusões da pesquisa refletirem viesamentos ou limitações próprios de um único método (MAXWELL, 2016). Para Martins e Theóphilo (2016, p. 66), “o processo de triangulação garantirá que descobertas em um estudo de caso serão convincentes e acuradas, possibilitando um estilo corroborativo de pesquisa”.

Assim, para discussão, foram considerados os resultados da análise de conteúdo e a literatura do referencial teórico deste trabalho. Houve a comparação daquilo que é previsto nas pesquisas sobre o tema, com a realidade que se desenha na gestão da comunicação de um órgão público. Essa confrontação de dados está contida no Capítulo 4 - Análises e discussão dos resultados.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo se inicia com uma breve contextualização das atribuições e estrutura organizacional da Aems e da Secretaria de Comunicação Institucional. O tópico mostra parte do funcionamento da gestão no órgão público, o que ajuda na posterior leitura dos resultados apresentados.

Na sequência, são analisadas e discutidas, uma a uma, todas as três categorias e respectivas subcategorias encontradas durante a análise de conteúdo. Primeiramente, é feita a apresentação da maior categoria ‘Ferramentas de Gestão’, com as 13 subcategorias registradas. Nessa parte, estão reunidos os trechos que se referiram à utilização ou não de diferentes tipos de ferramentas de gestão.

Depois, a categoria ‘Processos’ de gestão da comunicação traz o modo como é feita a gestão da comunicação na Aems levando em conta a presença ou ausência das ferramentas identificadas nos trechos analisados. Por fim, a categoria ‘Atributos’ da gestão da comunicação mostra a visão dos gestores entrevistados com relação aos pontos positivos, os desafios e as expectativas relativos às ferramentas de gestão.

4.1 A ALEMS E A COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL (contexto)

Criada em 1979, a Assembleia Legislativa de Mato Grosso do Sul integra os poderes constituídos do Estado e tem entre suas principais atribuições legislar sobre matéria de sua competência e fiscalizar e controlar diretamente os atos do Poder Executivo, do Tribunal de Contas e os da administração indireta (MATO GROSSO DO SUL, 1989). O Legislativo sul-mato-grossense é composto por 24 deputados estaduais, representantes do povo, eleitos na forma da legislação federal (MATO GROSSO DO SUL, 1989).

O Parlamento é dirigido pelo órgão denominado Mesa Diretora, a qual compete a direção dos trabalhos legislativos e dos serviços administrativos da Aems. A Mesa Diretora é composta por sete deputados distribuídos nos cargos de presidente; primeiro, segundo e terceiro vice-presidentes; e primeiro, segundo e terceiro secretários (MATO GROSSO DO SUL, 1989). Os membros da Mesa Diretora são eleitos para mandato de dois anos, permitida a recondução, para o mesmo cargo, na eleição subsequente (MATO GROSSO DO SUL, 1989).

Para auxiliar no cumprimento das funções competentes ao Legislativo, a estrutura administrativa da Aems conta com o apoio de Secretarias, entre elas a de Comunicação Institucional, conforme a Lei 5.704/2021 (MATO GROSSO DO SUL, 2021). Esse departamento, foco deste estudo, é responsável por oferecer serviços e produtos nas áreas jornalística, assessoria de imprensa, relações públicas e relações institucionais, publicidade e propaganda, programação visual e fotografia.

A Secretaria de Comunicação da Aems conta com uma equipe de aproximadamente 50 pessoas - entre servidores efetivos, comissionados e terceirizados. Possui estrutura e programação própria de rádio e TV (com previsão de sinal aberto para ambas as mídias, em 2023), um site institucional, um site intranet, um canal no *Youtube* e perfis em mídias sociais.

O departamento fica sob a responsabilidade de sete profissionais nomeados nos seguintes cargos em comissão: secretário de comunicação institucional; gerente de TV e rádio; gerente de site e mídias sociais; coordenador de rádio; coordenador de TV; coordenador de mídias sociais; e coordenador de criação. A disposição hierárquica da Secretaria está apresentada no organograma da Figura 1.

Figura 1 – Organograma da Secretaria de Comunicação Institucional da Aems



Fonte: Anexo XI da Lei nº 4.090, de 28 de outubro de 2011.

A Lei 5.704/2021 determina que o profissional que ocupe o cargo de secretário mantenha a equipe interna integrada e atualizada com vistas a alcançar os objetivos da Secretaria; atue em parceria com os demais órgãos da Aems para acelerar o processo de tomada de decisão; e imprima modernidade à dinâmica dos sistemas, métodos e processos de trabalho vinculados à Secretaria (MATO GROSSO DO SUL, 2021).

4.2 CATEGORIA FERRAMENTAS DE GESTÃO

A categoria ‘Ferramentas de Gestão’ teve destaque na análise dos resultados. Ela foi a única a aparecer em todos os materiais examinados, além de conter 66,37% do total dos trechos selecionados e analisados. Dela também surgiu o maior número de subcategorias, 13 no total (ver Quadro 5, na seção Procedimentos Metodológicos), vindas da identificação dos diferentes tipos de ferramentas de gestão da comunicação citados em cada um dos 152 trechos que compõem essa categoria.

Notou-se que 79,60% das ferramentas identificadas nos materiais analisados referem-se à subcategoria ‘Medição’ (1). A ocorrência desproporcional dessa subcategoria deve-se à análise dos Documentos 1, 2, 3 e 4. Trata-se de relatórios de mensuração dos conteúdos produzidos pela Secretaria de Comunicação Institucional da Assembleia Legislativa de Mato Grosso do Sul no período de 2019 a 2022.

Dentre todas as ferramentas de gestão apresentadas na literatura desta pesquisa, a Medição é, sem dúvidas, a que cumpre com maior rigor a prática de formalização na gestão da comunicação na ALEMS. Tal fato demonstra uma iniciativa positiva do órgão público, tendo em vista essa ferramenta ser recomendada como instrumento de controle pela literatura nacional e internacional.

Observa-se que essa medição de resultados na ALEMS vem de certa facilidade de extrair estatísticas das mídias de divulgação e da contabilização de produtos de comunicação. Intitulado Balanço 2019-2020, o Documento 1 descreve que: “Neste relatório, estão reunidas as principais informações sobre tais ações. São dados estatísticos, análises, descrições de atividades, além das experiências e resultados obtidos, ilustrados por meio de *cases*”.

Os documentos analisados trazem, por exemplo, informações sobre o site institucional da ALEMS, apontando quantidade de acessos, páginas mais vistas e dados demográficos do perfil dos usuários em certo período de tempo. Um dos trechos desta análise mostra que de 2019 para 2020 o número de usuários do site da Assembleia aumentou 26,42%. Assim como o número de páginas visualizadas saltou 22,39% no mesmo período. Além disso, o documento contém o número de notícias publicadas, as mais lidas, o total de fotos e de galerias de imagens, entre outros dados.

Também há a contabilização do trabalho desenvolvido pela Rádio e TV Assembleia, com o registro da quantidade de programas produzidos e das horas de programação diária. Tal como demonstra o Documento 3 - denominado Balanço de Ações. “Nesses 4 anos [2019-

2022] a Rádio ALEMS proporcionou aos deputados estaduais mais de 200 horas de transmissão gratuita, nos 79 municípios de Mato Grosso do Sul”

Destacam-se ainda os dados sobre as mídias sociais (*Facebook, Instagram, Twitter e Flickr*) com a divulgação da quantidade de seguidores, postagens, compartilhamentos, curtidas, engajamentos e alcance de publicações. Conforme apresentado no Documento 3, o *Twitter* da Assembleia Legislativa teve um “aumento de 289 seguidores (janeiro de 2019) para 976 seguidores (dezembro de 2022), uma evolução de mais de 238% no período”.

Tendo em vista esse registro formal dos resultados e o detalhamento da quantidade de conteúdo elaborado pela Secretaria de Comunicação Institucional da ALEMS, percebe-se a ênfase dada aos produtos de comunicação, ou seja, a parte mais operacional do setor. A intenção da publicação dos resultados está em prestar contas daquilo que o setor está produzindo e mostrar o volume de trabalho.

Contudo, não foram identificados na subcategoria ‘Medição’ traços explícitos dos objetivos e metas aos quais os dados apresentados estavam atrelados. Conforme Kunsch (2016, p. 275), a mensuração é composta de “indicadores que permitem a medição e o julgamento das ações em face dos objetivos estipulados”. Nos trechos analisados, não há a formação de indicadores, sendo assim não é possível concluir se os números e resultados apresentados estão abaixo, dentro ou acima do esperado para a comunicação do órgão público.

Esse fato corrobora a limitação do uso real da ferramenta de mensuração por parte dos profissionais de comunicação como afirmaram Buhmann, Likely e Geddes (2018). Também é possível que ocorra o que os estudos de Zerfass, Vercic e Volk (2017) apontaram ao mostrarem que - por falta de conhecimento, tempo e recursos - muitos departamentos de comunicação e profissionais não mensuram seus esforços e os efeitos da comunicação nos públicos e nas metas organizacionais.

Sendo assim, é necessário que o setor de comunicação da Assembleia Legislativa continue os esforços de medir os resultados obtidos, porém atrelados a indicadores que ajudem a demonstrar o valor das atividades desenvolvidas para a organização.

A próxima subcategoria analisada foi a ‘Missão, Visão e Valores da ALEMS’ (2). Os três gestores entrevistados foram unânimes em apontar a ausência dessas ferramentas na gestão geral da Assembleia Legislativa. Tal fato interfere diretamente no desenvolvimento de uma comunicação estratégica dentro do órgão público. Ao analisar a literatura, esses três

elementos são considerados essenciais para “responder como a comunicação pode ajudar a organização a desempenhar seu papel” (KUNSCH, 2016).

Sendo assim, constatou-se que a falta de formalização na gestão da Secretaria de Comunicação Institucional pode decorrer, em partes, da cultura de gestão geral da Aems. O órgão público não tem como praxe a utilização das ferramentas de gestão como por exemplo Missão, Visão e Valores. Nesse sentido, as ações de comunicação ficam mais sujeitas a situações e decisões momentâneas dos gestores gerais e às experiências e interpretações dos gestores da própria comunicação.

Na sequência, refletiu-se sobre os trechos que abordaram a possível existência de ‘Missão, Visão e Valores da Secretaria de Comunicação Institucional’ da Aems (3). Os Gestores 1 e 2 disseram não haver tal definição expressa no departamento de comunicação. “Não, não tem nada formalizado”, declarou o Gestor 2. Porém, ao contrário desses, o Gestor 3 garantiu que há a formalização ao afirmar que “sim, [...] tem um documento nesse sentido” e explicou:

[...] Eu me lembro que nós todos tomamos conhecimento desse documento na época, né? Foi apresentado ao presidente da época e tudo mais. Então, esse documento, depois atualizou. Eu já li por várias vezes, mas não é algo que eu estou a todo momento vendo. Então, realmente, eu não me recordo agora. Mas eu sei que existe sim. (Gestor 3)

Ainda que o Gestor 3 tenha feito tal afirmação, não foi disponibilizado para análise desta pesquisa nenhum documento que contivesse a definição expressa de Missão, Visão e Valores da Secretaria de Comunicação Institucional. Essa contradição nas informações dos gestores entrevistados aponta um indício da não formalização e ausência das ferramentas citadas, pois caso houvesse o uso, o discurso entre eles estaria, de certa forma, mais alinhado. Como assevera García López et al. (2017), os processos de comunicação devem garantir coerência no discurso comunicativo.

A próxima subcategoria se refere aos ‘Objetivos e Metas’ (4) e foi identificada em cinco trechos do material analisado. A necessidade de definição de objetivos para as secretarias da Aems, o que inclui a de Comunicação Institucional, encontra-se expressa no Documento 5 - Lei 5.704/2021, especificamente em dois incisos do Art. 10-A, os quais preveem que

São atribuições comuns a todos os cargos em comissão de Secretário:
 II - coordenar e distribuir tarefas e atribuições aos Gerentes, Coordenadores e servidores lotados na respectiva Secretaria, mantendo-os integrados e permanentemente atualizados para alcançar os objetivos traçados;
 III - manter a equipe interna integrada e atualizada com vistas a alcançar os objetivos

da Secretaria; (MATO GROSSO DO SUL, 2021, p. 3)

Mesmo tendo previsão legal, o Gestor 1 revelou não haver a definição expressa de objetivos e metas dentro das atribuições de gestão que lhe competem. Já o Gestor 3 explicou um dos objetivos do setor que chefia, porém, sem apresentar um documento com a definição expressa.

Então, a gente quer que desde a criança comece a saber o que é atuação do legislativo, até uma pessoa idosa, uma pessoa que tem mais conhecimento acadêmico, né, mesmo, e uma pessoa que não tem, às vezes, um conhecimento acadêmico, que ela possa entender. Então, isso, para nós, também, está entre os nossos objetivos. (Gestor 3)

O único objetivo expresso encontrado nos materiais analisados está no Documento 2, Balanço 2020-2021 Gerência de Site e Mídias Sociais. Na apresentação do referido arquivo, afirma-se que o setor cumpriu o “objetivo primeiro de levar, a todos que vivem em Mato Grosso do Sul, o melhor conteúdo relacionado ao Poder Legislativo”. Observa-se aqui uma iniciativa isolada de definição de objetivo por parte de um dos setores da Secretaria de Comunicação Institucional.

Tanto o objetivo citado pelo Gestor 3 quanto o descrito no Documento 2 poderiam ser ajustados e integrar os objetivos gerais expressos da Secretaria de Comunicação Institucional. Fato esse que possibilitaria a determinação dos resultados a serem alcançados com esses objetivos e quantificá-los por meio do estabelecimento de metas (KUNSCH, 2016). Assim, os objetivos serviriam para guiar as ações e para mensurar e avaliar os resultados posteriormente.

Avançando para a subcategoria Diretrizes (5), foram registrados três trechos relativos ao tópico. Na Lei 5.704/2021, Documento 5, há referência expressa da obrigação de definir diretrizes de comunicação na ALEMS. Conforme o Art. 10-B,

São atribuições específicas de cada cargo de:

II - Secretário de Comunicação Institucional:

a) estabelecer as diretrizes gerais de divulgação institucional e a política de comunicação da ALEMS; (MATO GROSSO DO SUL, 2021, p. 8)

O Art. 10-C prevê que são atribuições do cargo de:

III - Gerente de Rádio e TV:

b) atender as demandas de produção audiovisual e radiofônicas da ALEMS referentes aos eventos institucionais de acordo com as diretrizes da Mesa Diretora; (MATO GROSSO DO SUL, 2021, p. 8)

Conforme a literatura pesquisada, as diretrizes de comunicação compõem a política de comunicação (BUENO, 2014; MEDEIROS; SANTOS, 2018). Ainda que a lei editada pela

própria Assembleia Legislativa preveja que se faça a definição de diretrizes tanto da comunicação quanto da administração geral da Mesa Diretora, o Gestor 2 afirmou que a realidade é diferente do que preconiza a norma. “Bem, a Assembleia Legislativa ela não tem, na verdade, uma diretriz em termos da comunicação [...]”, relatou.

Nota-se que os trechos da Lei 5.704/2021 apenas preveem a obrigação de definir as diretrizes e a política de comunicação do órgão público e de seguir as diretrizes determinadas pela Mesa Diretora com relação às demandas de produção audiovisual e radiofônica. No entanto, a norma não descreve ou detalha os conceitos de política de comunicação e de diretrizes. Pode ser que a definição expressa do que deve conter a política de comunicação e as diretrizes incentive e facilite o trabalho dos gestores no cumprimento da lei.

As subcategorias ‘Plano de Ação’ (6), ‘Definição de Públicos’ (7), ‘Diagnóstico’ (8), ‘Planejamento de Crise’ (9) e ‘Política de Comunicação’ (10) possuem dois trechos cada e serão tratadas a seguir. No que diz respeito ao Plano de Ação, o Gestor 1 explicou que “[...] cada um dos setores tem elaborado alguns planos de atuação”. Inclusive o Gestor 3 garantiu que há um plano em vigor no setor por ele chefiado. “Sim, tá vigorando. Esse inclusive foi o de 2021-2022 e a gente já tá trabalhando no próximo, que é 2023”, disse. Os trechos que detalham esses planos foram categorizados como ‘Processos’ e constam no item 4.2 deste trabalho.

Na subcategoria ‘Definição de Públicos’, verificou-se a falta de indicações expressas dos públicos. O Gestor 1 alegou que, mesmo sem utilizar esse instrumento de gestão, há conhecimento de quais sejam os públicos da comunicação da ALEMS. “Olha, formalizado não [*sobre definição de público*], mas sim, nós sabemos com quem nós conversamos”, disse. Já o Gestor 3 acredita que não há um público determinado. “Isso é muito desafiador [*possuir diversos públicos*], porque, diferente de uma empresa que tem um público-alvo específico para a sua atuação, na Assembleia Legislativa, a comunicação visa todos os públicos, né?”, afirmou.

Diante das respostas dadas pelos dois gestores, deve-se pensar na necessidade da definição formal dos públicos da ALEMS, já que, por meio do agrupamento de pessoas ou grupos sociais de interesse da instituição, são estabelecidas estratégias específicas de relacionamento (DUARTE, 2012). Sendo assim, entender que a comunicação da Assembleia Legislativa atinge todos os públicos, pode dificultar a definição de ações específicas de comunicação ou adoção de ações comunicacionais menos eficientes. Isso contraria a expectativa de uma comunicação pública eficaz e realizada de forma econômica

(MACNAMARA, 2018), o que fere o princípio da eficiência na administração pública (BRASIL, 1988)

Sobre a subcategoria ‘Diagnóstico’, um pequeno trecho do Documento 1 - Balanço 2019-2020 Gerência de Mídias Sociais - descreve que esse relatório de atividades, entre outros objetivos, serve para “subsidiar a tomada de decisões estratégicas rumo ao aperfeiçoamento da Comunicação no serviço público”. O trecho apresenta características típicas do diagnóstico, já que essa ferramenta de gestão exige um conjunto preciso e adequado de dados básicos para identificar problemas e resolvê-los (RISTIANI; DIDA; SETIANTI, 2019).

A análise ainda mostrou que não há a utilização de ‘Planejamento de Comunicação de Crises’. “[...] não existe dentro da nossa estrutura organizacional um ato que formalize qual é o gabinete de crise, em que situações ele vai se reunir, onde ele vai se reunir, que seria uma coisa importante”, destacou o Gestor 1. Essa informação ajuda a confirmar que a ausência de planejamento de comunicação de crise está entre as deficiências detectadas nessa área da gestão (TÚÑEZ-LÓPEZ; COSTA-SÁNCHEZ; MÍGUEZ GONZÁLEZ, 2018).

Também foi identificado nos trechos analisados que não há uso de Política de Comunicação na Aems. “[...] é preciso que a gente tenha uma política de comunicação que seja integrada e atemporal, isso nós não temos”, considerou o Gestor 1. A ausência de formalização ocorre mesmo que o Art. 10-B da Lei 5.704/2021 seja explícito em atribuir ao Secretário de Comunicação a tarefa de estabelecer a política de comunicação da Aems. Nesses termos, o gestor que ocupe essa posição tem o dever legal de elaborar, formalmente, a política de comunicação.

A ausência de uma definição expressa da política de comunicação na Assembleia Legislativa está refletida ao longo de toda esta análise de conteúdo. As diferenças, e até mesmo as contradições, nas respostas dos três gestores entrevistados deixa explícita a falta de grandes orientações fornecidas pela política de comunicação (KUNSCH, 2016). Caso essa ferramenta fosse utilizada, talvez haveria mais unidade nas falas e menos ações segregadas entre os setores que compõem a Comunicação Institucional da Aems.

Além disso, comprovou-se a constatação apontada nos estudos de Bueno (2014). O autor chamou a atenção para o fato de, mesmo com o discurso em prol da comunicação integrada e estratégica, a maior parte das organizações brasileiras não ter, “na prática, realizado esforço institucional efetivo no sentido de construir uma política de comunicação

que defina, de forma transparente, as posturas e as diretrizes a serem adotadas [...]” (BUENO, 2014, p.13).

As três últimas subcategorias reúnem cada uma apenas um trecho. Sobre o ‘Desenvolvimento de Estratégias’ (11), apesar de o Gestor 1 ter afirmado “isso nós fazemos, isso nós fazemos”, não foi disponibilizado ou encontrado nenhum documento que comprovasse a formalização das estratégias de comunicação da Secretaria de Comunicação Institucional da ALEMS.

Com relação ao ‘Planejamento de Comunicação’ (12), O Gestor 3 afirmou fazer uso desse instrumento. “A principal forma de comunicação das tarefas a serem executadas são os planejamentos que eu encaminho. No momento, eu estou fazendo ele de forma mensal”, descreveu. Como nesta categoria foram selecionados apenas trechos que identificaram o uso ou não das ferramentas de gestão da comunicação, o detalhamento sobre como acontece esse planejamento está descrito na categoria ‘Processos’, no item 4.2.

Por fim, conforme relatado pelo Gestor 1, a ‘Avaliação’ (13) também não conta com a devida formalização. “Ah, isso é feito de forma empírica, nós não temos as ferramentas que nós gostaríamos [...]”, definiu ele. Tal fato constatado nesta análise de conteúdo reforça a afirmação dos autores Zerfass; Vercic; Volk (2017) sobre muitos departamentos de comunicação e profissionais não medirem seus esforços e os efeitos da comunicação nos públicos e nas metas organizacionais devido à falta de conhecimento, tempo e recursos.

Observou-se, por meio do estudo desta categoria, que há utilização de algumas ferramentas de gestão na comunicação da ALEMS. No entanto, isso não é feito de maneira integrada ou cíclica, na qual cada processo alimenta o outro e contribui para a gestão com um todo coeso e harmônico. Hoje, essa utilização dos instrumentos de gestão está mais ligada ao perfil do gestor e não a um *modus operandi* institucionalizado.

Um exemplo é a utilização formal da medição de resultados. Apesar de os gestores explorarem essa ferramenta de gestão - os dados registrados de maneira expressa não são estendidos a uma posterior avaliação formal e nem ao desenvolvimento de estratégias decorrentes dessa avaliação. Medir se e como as metas de comunicação são alcançadas é primordial na avaliação da eficácia da comunicação (FAHNRICH; VOGELGESANG; SCHARKOW, 2020).

Essa medição formal pode ser o ponto de partida para a implantação sistemática dos demais instrumentos de gestão na Secretaria de Comunicação como um todo. A partir da medição existente, os gestores podem, em conjunto, fazer uma avaliação formalizada das

ações - com reflexões sobre aquilo que foi feito, o que pode ser melhorado, o que pode ser conquistado, o que pode ser reformulado ou até mesmo o que pode ser deixado de lado.

De posse dessas informações, é possível traçar um diagnóstico da situação que ajude a determinar a missão, visão e valores da Secretaria de Comunicação (devido à ausência desses instrumentos na gestão da ALEMS). A formalização dessas decisões também pode levar à definição da política de comunicação da Assembleia Legislativa. Com isso, os gestores têm a chance de formalizar um planejamento com definição de públicos, objetivos e metas, e plano de ação para pôr em prática tudo aquilo que foi previamente documentado. Assim, a equipe de comunicação poderá trabalhar em sinergia, com um entendimento do propósito maior da Secretaria de Comunicação.

Nota-se aí a importância do registro formal por meios das ferramentas de gestão, pois - por mais que o Legislativo seja marcado pela transitoriedade tanto dos mandatos parlamentares quanto dos cargos de gestão - a formalização funciona como registro, como histórico, no qual os gestores podem conhecer o *status* atual do setor e embasar a continuidade das ações ou alterações. A formalização pode contribuir de maneira primordial nos casos de mudança de gestores, sobretudo, porque, raramente, há um período de transição de uma chefia para outra.

O Quadro 8 apresenta um resumo da análise feita na categoria ‘Ferramentas de Gestão’.

Quadro 8 – Resumo dos resultados e análise da categoria ‘Ferramentas de gestão’

CATEGORIA FERRAMENTAS DE GESTÃO		
Subcategoria/Ferramentas	Resultado	Considerações
Medição	USA	<ul style="list-style-type: none"> - Ainda que as três ferramentas estejam listadas como utilizadas pelo setor de comunicação da ALEMS, todas possuem limitações e ressalvas; - A medição de resultados é feita por meio de relatório publicado no site da ALEMS e apresenta a quantidade de produtos de comunicação, acessos e publicações. A ênfase recai sobre a parte operacional da produção e veiculação de conteúdos. O documento não demonstra estar vinculado a indicadores, objetivos e metas, portanto não aponta se os resultados apresentados refletem o que era esperado; - O Plano de Ação e o Planejamento de Comunicação citados pelos gestores são ferramentas adotadas conforme a vontade e conhecimento do gestor de cada setor da comunicação, sem denotar uma unidade nas ações.
Plano de Ação		
Planejamento de Comunicação		

Missão, Visão, Valores da Alems	NÃO USA	A não utilização das ferramentas da gestão evidenciou algumas fragilidades na condução estratégica da comunicação da Alems, entre as quais: falta de alinhamento nos discursos dos gestores; processos e ações mais sujeitos a decisões momentâneas e com acentuada tendência a interpretação e base na experiência dos gestores; iniciativas isoladas e fragmentadas de gestão da comunicação; ausência de grandes orientações as quais guiam a Secretaria de Comunicação como um todo.
Missão, Visão, Valores da SCI		
Objetivos e Metas		
Diretrizes		
Definição de Públicos		
Diagnóstico		
Planejamento de Crise		
Política de Comunicação		
Estratégias		
Avaliação		

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

4.3 CATEGORIA PROCESSOS DE GESTÃO DA COMUNICAÇÃO

Nesta categoria, foram selecionados os trechos relativos à forma como a gestão da comunicação na Alems é conduzida. Tais trechos evidenciaram o nível de formalização na comunicação e de utilização das ferramentas de gestão na Secretaria de Comunicação Institucional. Essa categoria colaborou para mapear possíveis lacunas e fragilidades na gestão da comunicação.

Ao todo, 38 trechos abordaram os processos de gestão da comunicação na Alems. A maior parte deles reforçou a pouca prática de formalização da comunicação, como a ausência da definição expressa e clara da Missão, Visão e Valores da Alems e, conseqüentemente, da própria Missão, Visão e Valores da Secretaria de Comunicação. Na falta desses instrumentos, o Gestor 1 afirmou que o trabalho é desenvolvido com base legal.

[...] nós exercemos essas funções e tarefas [*da comunicação institucional*] de acordo com os princípios básicos da administração pública. [...] conduzir os nossos trabalhos pautados pela legalidade, pela impessoalidade, publicidade dos atos e eficiência, isso nós temos buscado sempre. [...] Então, na ausência de ato específico, nós nos orientamos pelo que já tem previsto em Constituição. (Gestor 1)

Em uma tentativa de justificar o embasamento do trabalho em um órgão e setor desprovidos de definição expressa de Missão, Visão e Valores - todos os gestores, cada um à sua maneira, relataram se pautar pelo dever de informar as atividades legislativas ao cidadão. “A primícia da divulgação é as atividades dos deputados da Casa [*Alems*]”, disse o Gestor 2.

Para o Gestor 1, “a cada momento, a cada desafio que é apresentado e a cada solução que é encontrada dentro da Assembleia, é nosso dever, é nossa missão informar a população e dar publicidade daquilo que vem sendo feito para ser vencido esse obstáculo, esse desafio”.

Esse mesmo raciocínio foi identificado no Documento 2 - Balanço 2020-2021 Gerência de Site e Mídias Sociais - no seguinte trecho: “Para tanto, foram aprimoradas ferramentas e desenvolvidos novos produtos de Comunicação, com base no direito à informação e no princípio da transparência no serviço público”.

Definição semelhante foi encontrada no Documento 3 - Secretaria de Comunicação Institucional Aems Balanço de Ações. “Com base no direito à informação e no princípio da transparência no serviço público, foram desenvolvidas, ao longo dos quatro anos da 11ª Legislatura, ações em Comunicação Institucional para aproximar o cidadão do Parlamento Sul-mato-grossense”.

Mesmo na ausência das ferramentas de Missão, Visão e Valores, a comunicação institucional da Assembleia Legislativa acaba por basear suas ações em princípios legais já consolidados e no conceito e ações da comunicação governamental. Esse tipo de comunicação é considerada uma maneira legítima de prestação de contas que faz chegar ao conhecimento da opinião pública os trabalhos realizados e que são de interesse público (BRANDÃO, 2012). Isso ajuda a comunicação da Aems a amenizar a ausência das ferramentas citadas.

O Gestor 1 atribuiu a falta de definição formal da Missão, Visão e Valores na gestão da comunicação do órgão público à eleição bienal da Mesa Diretora da Aems - composta por sete deputados, os quais representam e compartilham a instância máxima de gerenciamento administrativo do órgão. Ele alegou que a renovação periódica desse órgão do Legislativo interfere na condução da comunicação institucional. “Nós tentamos nos adaptar àquilo que a Mesa Diretora nos exige”, explicou e ainda detalhou que:

[...] nunca foi a nossa intenção propor, elencar, por exemplo, valores, a missão, né? Porque nós entendemos que isso é muito orgânico e que isso, apesar de valores e missão serem basilares, [...] nós entendemos que na mentalidade de cada nova Mesa Diretora [da Aems] pode haver pequenas nuances, pequenos tons que mudam em relação a isso e nós preferimos que - enquanto uma instituição que tem uma nova Mesa Diretora eleita a cada dois anos, formada por uma pluralidade enorme de representações, né, que tenta traduzir aquilo que é o povo de Mato Grosso do Sul na forma de 24 cadeiras - era um esforço que talvez não valesse a pena”. (Gestor 1)

A eleição bienal da Mesa Diretora é prevista no Regimento Interno da Aems. Os deputados podem se eleger para uma gestão de dois anos, permitida uma reeleição para mais uma gestão de dois anos, ocupando o mesmo cargo. O histórico do Legislativo aponta que nos

últimos anos a tendência foi de reeleição da Mesa Diretora, ou seja, o mesmo grupo de deputados esteve na gestão da ALEMS durante quatro anos (coincidindo com o mandato parlamentar) e não por dois anos apenas.

Tal fato torna questionável a justificativa, dada pelo Gestor 1, sobre a ausência de formalização estar baseada no curto prazo dos mandatos da Mesa Diretora. Sendo assim, pode-se constatar aqui a possível ocorrência do que a literatura diz sobre a falta de padrões institucionalizados ser cômoda para dirigentes, “que se adaptam a cada situação segundo critérios pessoais do momento, mas costuma ser pouco eficiente para a organização e, principalmente, para os públicos” (DUARTE, 2012, p. 70).

A dinâmica da eleição bienal da Mesa Diretora pode ser pensada não para refutar a utilização de documentos regulatórios e estratégicos na gestão da comunicação. Ao contrário, pode ajudar a justificar a necessidade de utilizar as políticas formais, que são compostas por um conjunto integrado, explícito e duradouro de orientações, definições e parâmetros norteadores da atuação nos processos de comunicação (DUARTE, 2012).

Um outro relato, do Gestor 3, mostrou a falta de formalização dos conceitos gerais que regem a comunicação institucional no Legislativo.

[...] nós conversamos a respeito do que seriam as diretrizes norteadoras do trabalho de alguns setores [...] Mas isso não nos é colocado de uma maneira, assim, reducionista de uma palavra, por exemplo. Não é colocado no sentido de uma linha de conduta: nossos objetivos são esses, nosso foco é esse, vamos trabalhar da seguinte maneira, né? (Gestor 3)

Os trechos da categoria “Processos” também mostraram que os gestores se baseiam nas próprias experiências profissionais e no tempo de serviço dentro da ALEMS para conduzirem as atribuições dos respectivos cargos e dispensarem a formalização na gestão. “Dentro da minha cabeça eu tenho algumas coisas claras. Vem fruto da minha experiência de quase ‘x’ anos de profissão”, destacou o Gestor 1.

Já o Gestor 2 afirmou saber o funcionamento da instituição. “Então, eu sei o que pensa o presidente [da ALEMS], [...], o que pensam os deputados. Nós temos convivência de tantos e tantos anos com eles. Eu conheço muito bem como funciona a Casa [ALEMS], as secretarias, as diretorias”, enfatizou. A constatação reforça uma maneira intuitiva de agir no setor de comunicação do órgão público, contrariando García Lopez et al (2017) quando afirmam que os processos de comunicação devem ser guiados “para evitar o improviso e aleatoriedade”.

A experiência profissional dos gestores é fator a ser considerado nas práticas de gestão comunicacional. Contudo, conforme aponta a literatura, a tendência é que os profissionais de

comunicação sejam exigidos a fornecer “fatos concretos”, em vez de decisões com base apenas na intuição ou experiência (ZERFASS; VERČIČ; VOLK, 2017). Por isso, os gestores necessitam de atualização constante no que diz respeito a métodos de gestão e planejamento (SUZUKI, 2017).

Sobre os processos de transmissão de orientações gerais da gestão da comunicação, bem como das rotinas de trabalho dos respectivos setores, os Gestores 1 e 2 afirmaram realizar reuniões e conversas com os servidores da equipe, de maneira individual ou coletiva. “Eu gosto de conversar com as pessoas, só que eu tenho uma forma, eu não sou muito de formalizar, eu gosto de bater papo com as pessoas, [...]. Como eu me sinto mais à vontade, eu faço de uma forma na conversa, na reunião, eu não costumo formalizar”, explicou o Gestor 1.

Sobre a condução da equipe, o Gestor 2 detalhou o seguinte:

Temos feito reuniões periódicas a respeito das condições de trabalho de cada um, as necessidades de trabalho de cada um. Falamos a respeito das necessidades que nós temos em divulgar os deputados. Todos são orientados, inclusive na minha sala, a gente traz um a um, os jornalistas, os produtores, e dá orientação a respeito dos conteúdos que nós vamos fazer futuramente e aqueles que já estão em andamento. (Gestor 2)

Já o Gestor 3 - apesar de também se utilizar de conversas e reuniões - define, expressamente, as atividades e tarefas de cada membro da equipe no que chama de planejamento mensal. Essa é uma das poucas ações formalizadas de gestão da comunicação relatadas nas entrevistas e documentos analisados nesta pesquisa. Conforme esse gestor, cerca de 15 dias antes de iniciar o mês, a equipe subordinada a ele recebe o documento em formato PDF por meio de um grupo de *WhatsApp*.

“Isso [o planejamento mensal] é baseado no que já está previsto, tanto de compromissos, como de demandas que nos foram trazidas [...] pelos gabinetes, pelos deputados, pela presidência, [...], e também ali estão reunidas muitas das sugestões dos próprios membros da equipe. [...] então eu reúno tudo isso para fazer o planejamento”. (Gestor 3)

Embora denominado planejamento, a descrição do gestor para essa prática refere-se à organização de tarefas e atividades operacionais de produção de conteúdo e produtos de comunicação. Desse modo, esse planejamento, mesmo que importante, não se trata da mesma ferramenta de gestão descrita pela literatura deste trabalho. O planejamento de comunicação é um instrumento mais abrangente, o qual serve aos níveis estratégicos da comunicação, precedendo as funções administrativas de organizar, dirigir e controlar (KUNSCH, 2016).

É preciso que os gestores ultrapassem essa barreira do foco estritamente operacional e passem a enfatizar que as comunicações estão à disposição dos objetivos estratégicos gerais da organização, ou seja, muito além de apenas entregar conteúdo e serviços de comunicação (ZERFASS; VOLK, 2018b). Fica latente que a ausência de um planejamento amplo, em nível estratégico, na comunicação institucional da ALEMS tem refletido em rotinas não padronizadas, de práticas de gestão isoladas e pouco integradas entre os setores.

Outra iniciativa de formalização detectada na gestão da comunicação da Assembleia Legislativa foi a elaboração de um Plano Diretor de Comunicação. Segundo o Gestor 1, esse documento nasceu da necessidade de solicitar, à Mesa Diretora da ALEMS, a compra de equipamentos e materiais para a Secretaria de Comunicação Institucional.

Mas aí a Mesa Diretora nos fez a seguinte pergunta: tá, vocês querem esses equipamentos para quê? E aí nós voltamos para a nossa sala e falamos, peráí, verdade, não dá para a gente pedir uma caneta, um gravador ou um transmissor sem a gente dizer para que a gente quer, de que forma que isso se converte ou se reverte em missão [...]. (Gestor 1)

Dessa forma os setores da Secretaria de Comunicação elaboraram, expressamente, seus respectivos planos diretores para um período de dois anos, a fim de justificar a compra de materiais. “Então a gente veio de um exemplo prático, de quando a gente precisa, do quanto é importante a elaboração [*de documento formal*], disse o Gestor 1. Ele detalhou que esses planos trazem cronogramas de aplicação, metas de curto, médio e longo prazo.

Tratando-se de documentos relevantes para a análise de conteúdo desta pesquisa, solicitou-se o acesso a esses planos diretores, para que pudessem compor o rol de materiais coletados. No entanto, apesar de algumas tentativas de acesso, o material não foi disponibilizado até o início da fase da análise de conteúdo desta pesquisa, por isso não consta neste trabalho.

Durante a entrevista, o Gestor 3 citou a utilização do Plano Diretor no setor por ele liderado e disse estar em uma etapa de mensuração de resultados para posterior checagem das metas do plano com os resultados. Nesse ponto, identificou-se a descrição de um processo de avaliação, pois, de acordo com Ristiani, Dida e Setianti (2019), a avaliação serve para medir a extensão do sucesso de um programa de comunicação. Esse foi um dos únicos momentos em que tal instrumento de gestão foi citado nos materiais coletados, conforme descreveu o Gestor 3.

A gente tem as metas e o que faltava. Então, quando foi feito, eu sabia, puxa, está faltando 31% para alcançar. Aí, a partir disso, eu elaborei algumas ações. Elas foram

sendo executadas e agora a gente vai saber o que de fato deu certo. Algumas coisas eu já fui acompanhando, observei que sim. Outras, a gente vai ver que precisamos reforçar alguma ação e por aí vai. (Gestor 3)

Mesmo sendo uma iniciativa importante de formalização na gestão da comunicação na Aems, esses planos diretores não foram considerados documentos oficiais pelos próprios gestores entrevistados. Isso por não terem sido instituídos por meio da Mesa Diretora, sendo considerados apenas documentos internos dos setores. De acordo com o Gestor 1, “esse é um plano extraoficial e por ser extraoficial ele tem que ser tratado como tal, tanto que, embora ele exista, [...], nós somos regidos pelos atos, e não havendo ato que determine, enfim, ou que defina, a resposta [*sobre a formalização de processos*] é não, sempre não”, disse o Gestor 1.

Essa extraoficialidade do plano diretor foi confirmada pelo Gestor 3 ao descrever que o documento não foi compartilhado na íntegra com toda a equipe. Os servidores só tiveram conhecimento daquilo que se referia estritamente à função que lhes competia.

Ele consolidado [*o plano diretor*] eu não disponibilizei para todos, mas o que eu fiz? Cada subgrupo que cuida de uma coisa específica, de um canal, de um produto, teve conhecimento do que estava acontecendo com aquele produto. Então, por exemplo, no canal de comunicação 1: é a pessoa A que está hoje cuidando desse canal 1. Então, estava aqui ampliar 50% o público desse canal [...]. Então, para quem eu apresentei essa meta? Para a pessoa A. Agora, nós vamos fazer um encontro. E aí, alcançamos ou não alcançamos? Vamos ter essa conversa com ela [*pessoa A*]. Porque ela foi a pessoa - embora todos a ajudassem nessa meta, ela não trabalhou sozinha para isso - mas ela é a pessoa designada para ser responsável por esse canal. Então, vou repassar para ela. E, claro, os dados, depois do relatório [...], sempre a gente mostra para a equipe. (Gestor 3)

Ao analisar os trechos da categoria ‘Processos’, notou-se, sobremaneira, a falta de utilização dos instrumentos de gestão da comunicação indicados pela literatura deste trabalho e, conseqüentemente, a falta de formalização nesses processos. Sendo assim, a gestão fica a cargo do entendimento, experiência e habilidade de cada gestor. Isso acarreta uma fragilidade na condução do trabalho dentro da Secretaria de Comunicação, já que dificulta uma linha de conduta em comum.

Ainda sim, foi possível perceber iniciativas isoladas de uso das ferramentas de gestão, o que revela o reconhecimento: a) da necessidade de utilização das ferramentas; b) da possibilidade de aplicação no contexto da gestão da comunicação em órgãos públicos; e c) da importância da formalização na condução da comunicação no setor público.

No caso da Aems, isso se confirma, expressamente, na alínea *i* do inciso *II* do Art. 10-A da Lei 5.704/2021 (Documento 5 desta análise). O dispositivo elenca uma das atribuições do Secretário de Comunicação Institucional: “apresentar sugestões e colaborar na

sistematização, padronização e simplificação de normas e procedimentos operacionais de interesse da gestão da ALEMS”. O Quadro 9 ajuda a resumir os principais pontos abordados nesta categoria.

Quadro 9 – Resumo dos resultados e análise da categoria ‘Processos’

CATEGORIA PROCESSOS DE GESTÃO DA COMUNICAÇÃO		
Contexto	Processos	Considerações
Ausência de Missão, Visão e Valores na ALEMS e na Secretaria de Comunicação	Gestores buscam balizar as atividades do setor pelos princípios que regem a Administração pública como eficiência, publicidade, transparência e interesse público, e também se apoiam nos conceitos da comunicação pública.	Os processos de gestão do departamento de comunicação da ALEMS confirmam a falta de unidade nas ações dos gestores. Sem a utilização de orientações expressas e gerais para toda a Secretaria de Comunicação Institucional, os processos são regidos de maneira fragmentada e disforme. Cada gestor se baseia em sua própria experiência e conhecimento para gerir as ações comunicacionais. O contexto é reflexo da baixa adesão às ferramentas de gestão. A utilização desses instrumentos poderia colaborar na mudança dessa realidade.
Ações embasadas na intuição dos profissionais	Gestores evitam a formalização e uso das ferramentas por julgarem suficientes as próprias experiências profissionais e o tempo de serviço na ALEMS para gerir a comunicação.	
Geração e transmissão de conhecimento organizacional	Utilização predominante de canais informais e orais de comunicação, com ênfase em conversas individuais ou em pequenos grupos. Pouca transmissão por documentos expressos.	
Organização e distribuição de tarefas	Um único gestor adota detalhamento escrito das atividades mensais de produção de conteúdo a serem desenvolvidas pelo setor que chefia, com foco majoritariamente operacional.	
Elaboração de planos de comunicação	Gestores de diferentes setores da Secretaria de Comunicação produziram, cada um, planos diretores de comunicação. O objetivo foi descrever e planejar as ações de comunicação para embasar um pedido de equipamentos e materiais para a Secretaria. Ainda que se trate de uma formalização e utilização de ferramenta de gestão, os próprios gestores consideraram esses planos como documentos extraoficiais, os quais não foram disponibilizados para esta análise.	

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

4.4 CATEGORIA ATRIBUTOS DA GESTÃO DA COMUNICAÇÃO

A categoria ‘Atributos’ da gestão da comunicação reúne três subcategorias: Pontos Positivos, Desafios e Expectativas, as quais revelam os predicados da gestão da comunicação na ALEMS. Todos os 38 trechos analisados estão concentrados na fala dos três gestores entrevistados, já que nenhum trecho sobre os tópicos foi identificado nos outros cinco documentos. Cada uma das categorias será abordada a seguir.

4.4.1 Subcategoria Pontos positivos

Os gestores entrevistados destacaram alguns pontos positivos sobre o uso das ferramentas de gestão da comunicação na Aems. “Eu acho que são ferramentas importantes e necessárias”, afirmou o Gestor 1. Da mesma forma avaliou o Gestor 2: “Eu acho muito bom”, disse. Já o Gestor 3, além de defender a utilização dos instrumentos acredita que investir na formalização da comunicação colabora na transmissão de conhecimentos.

Eu acho essencial, porque eu estou na gestão, o próximo gestor vai entrar aqui, o que ele vai ter para nortear o trabalho dele? No meu caso, eu tenho algo a entregar para ele, que ele pode usar ou não, aí é critério dele. Mas ele tem algo, um ponto de partida, acho isso importante, por entender que é uma função institucional. Hoje é isso, amanhã será outra pessoa, mas a instituição continua. (Gestor 3)

Além disso, o Gestor 3 também vê na formalização uma maneira de integrar a equipe. “[...] eu penso que tudo que a gente puder colocar de forma a agregar mais as pessoas e fazer com que elas interajam em várias posições, é muito válido, é muito válido mesmo. Até porque manter o time coeso, alinhado, harmonizado, para mim é um valor muito forte”, enfatizou.

Ainda que os instrumentos para a formalização da gestão da comunicação na Aems não sejam amplamente difundidos e utilizados, o Gestor 1 destacou pontos positivos na gestão da Secretaria de Comunicação.

A nossa relação com a mídia externa, a nossa relação com todos esses *stakeholders*, mesmo os gabinetes, a Mesa Diretora, as comissões, os deputados, os chefes de gabinete, os assessores de imprensa, as rádios, as TVs, os sites, enfim, a população, que é o mais importante, eu acho que se nós fossemos fazer uma avaliação, que apesar da intuitividade e talvez da falta de processo, a gente tem tido bons resultados. [...] Eu acho que a comunicação, por mais que a gente entenda a importância e a necessidade de formalização, documentação, inclusive, eu acho que essa forma orgânica que a gente faz as coisas, às vezes, ela surte bons resultados. (Gestor 1)

Aqui nesta subcategoria, verificou-se uma consciência dos gestores da relevância de se utilizar os instrumentos de gestão de comunicação. Esse entendimento por parte dos entrevistados pode favorecer a implantação desses instrumentos em virtude da necessidade de uma adequada gestão do processo estar baseada em documentos regulatórios e estratégicos (GRAVERÁN RUIZ; SÁNCHEZ DÍAZ; PORTUONDO VÁZQUEZ, 2019).

4.4.2 Subcategoria Desafios

Vários foram os desafios destacados pelos gestores para utilização das ferramentas de gestão na comunicação na ALEMS. O Gestor 1 foi quem mais apontou as dificuldades existentes, sobretudo no que diz respeito à prioridade, sensibilização para formalização, integração e temporariedade dos mandatos parlamentares.

O quesito priorização foi posto como um empecilho às iniciativas de uso das ferramentas de gestão, pois como afirmou o Gestor 1 “são tantos desafios diários que esse [formalizar os processos de gestão da comunicação] não me parece o maior problema a ser resolvido [...] nesse momento”. Para ele, “isso tem que ser transformado em uma prioridade, mas não só uma prioridade nossa, mas uma prioridade principalmente dos deputados”.

Ele cita também uma dificuldade de sensibilização sobre o uso desses instrumentos. “Eu acho que nós precisamos convencer a gestão da Casa [ALEMS], da necessidade de que se transforme a elaboração dos planos estratégicos e também a definição desses valores e missão, enfim, em algo fundamental, essencial. Nós não conseguimos ainda”, disse. O gestor revelou haver dúvidas sobre a maneira de vencer esse desafio.

Como é que a gente vai conseguir organizar isso numa proposta que possa ser, de repente, aceita, como universal, como basilar e que possa transcender e se tornar perene em função dessas nossas transições? Como é que a gente vai explicar para esses deputados que pensam de formas tão diferentes a importância de se ter esse planejamento, apesar de, a cada dois anos, a gente ter uma mudança na forma de pensar e de coordenar as coisas. (Gestor 1)

Ainda conforme o Gestor 1, já houve tentativas de uso dos instrumentos de comunicação. “Olha, eu já tentei apresentar algumas vezes planos de comunicação, [...], mas eles não foram muito bem recebidos. Ele explica que esbarrou na forma intuitiva dos parlamentares exercerem a gestão.

O político ele é muito intuitivo, né? Ele sabe. Às vezes, a gente nem entende muito bem como é que ele consegue conduzir, mas ele sempre tem uma compreensão, [...]. Eu sinto que eles sabem melhor do que nós em alguns casos, ou eles acreditam que sabem melhor do que nós, como as coisas devem ser conduzidas e, por isso, eu acho que eles foram sempre tão refratários na apresentação de um plano de comunicação.

Outro desafio apontado é a falta de uma comunicação integrada dentro da própria Secretaria de Comunicação Institucional. “Isso seria possível [ter missão, visão, valores e política de comunicação da Secretaria de Comunicação] se nós tivéssemos uma comunicação integrada, que era uma tentativa, uma busca, uma intenção, que seria o ideal”, disse o Gestor 1.

Nessa afirmação, identificou-se uma inversão da relação causa e consequência da comunicação não ser integrada. Quer dizer: a falta de integração decorre, justamente, da ausência do uso das ferramentas de gestão da comunicação e não ao contrário, conforme apontado pelo Gestor 1. Dessa forma, sugere-se que os gestores não esperem a integração se concretizar para, só então, usarem os instrumentos de gestão, mas sim que os utilizem com a intenção de integrar.

Isso pode ajudar em outro desafio de integração citado pelo Gestor 1. Ele explicou que há a necessidade de ações conjuntas com outros departamentos para as definições de missão, visão, valores e políticas de comunicação, objetivos, metas, entre outros elementos da gestão. “[...] acho que é importante, de repente, a criação de um grupo multidisciplinar [...] isso não pode ser um esforço só da Comunicação, acho que tem que ser de toda a Assembleia e a Comunicação é só uma parte dela”, disse.

Nesse sentido, o Gestor 1 acredita ser preciso um esforço que envolva representantes de todos os principais setores da Assembleia Legislativa.

[...] eu acho importante que seja eventualmente criado um grupo multidisciplinar. Eu acho que não deve envolver só pessoas ligadas à comunicação, a gente precisa ter gente de gestão, a gente precisa ter gente administrativa, nós precisávamos ter gente do jurídico para a elaboração de um eventual ato, mas não só um plano que norteasse, um planejamento que norteasse a comunicação, mas que pudesse trazer em linhas gerais aquilo que é importante na gestão de pessoal, porque mais uma vez vai ficar parecendo um esforço que vem da base em direção à coordenação, à direção da organização. (Gestor 1)

Além disso, a questão da temporariedade dos mandatos dos parlamentares (de quatro em quatro anos) e da Mesa Diretora (de dois em dois anos) foi colocada como outra barreira pelo Gestor 1. Para ele, essa transitoriedade influencia na definição da missão, da visão, dos valores e política de comunicação. “[...] o que eu entendo é o seguinte, a cada gestão, a cada Mesa Diretora, esses princípios e valores vão sendo reeditados. A gente tem, a cada administração, uma nova visão”, explicou.

Não obstante as alegações apontadas pelo Gestor 1, para Duarte e Monteiro o primeiro grande passo de um gestor de comunicação é, justamente, “transformar a comunicação de uma arte, de um empirismo, de ações pontuais, em uma prática institucionalizada” (2009, p. 349). Isso deve transcender a temporariedade citada. Pois, ainda que haja mudanças de gestores, é necessário que todos eles cumpram essa institucionalização. Inclusive a própria transitoriedade serve de razão para usar as ferramentas, pois assim toda a equipe da Secretaria de Comunicação saberá, claramente, a linha de conduta da nova gestão.

Ao falar sobre os desafios do uso das ferramentas de gestão, o Gestor 3 destacou em suas respostas as diferenças entre os setores públicos e privados. “[...] diferente da iniciativa privada, em que a gente tem, muitas vezes, no cargo de gestão, uma autonomia 100%, na gestão pública, a gente não tem essa autonomia 100%. O gestor complementou dizendo que:

A gente tem alguma autonomia. E, dentro disso, dá pra fazer muita coisa boa, na minha visão. Mas algumas coisas, elas demandam mais tempo. Os processos são diferentes. Algumas coisas não vão poder ser implantadas mesmo. Mas a gente busca alternativas do que a gente considera importante para que o trabalho seja cada vez melhor. (Gestor 3)

Esse gestor ainda considera que há também a vivência da burocracia no serviço público. Na opinião dele, essa burocracia interfere na velocidade com que os instrumentos de gestão são adotados na Administração Pública. De acordo com o Gestor 3,

Significa que alguns processos que eu considero que são mais lentos do que eu gostaria, pessoalmente falando. Então, como eu tive uma grande experiência no setor privado, em que a gente poderia apresentar uma ideia, já receber o *feedback* e muitas vezes aquilo já poderia ser executado, ou, seguindo um planejamento, você já saberia quando seria executado, mesmo que não fosse naquele momento. Diferente disso, no serviço público não. A gente apresenta as metas, a gente conhece, somos profissionais da área, coloca ali e muitas vezes não temos, é mais o processo, ele tem mais caminhos a percorrer para se obter um *feedback*. Então, eu acho que isso é um empecilho, muitas vezes. (Gestor 3)

De fato, as características da administração privada e da pública devem ser consideradas para a adoção das ferramentas de gestão. Com as reformas administrativas no Brasil, as práticas do setor privado passaram a ser usadas como *benchmark* (referência, em tradução livre) para organizações públicas (SECCHI, 2009). Pois assim como as instituições empresariais, as organizações públicas necessitam de conhecimento para planejar, executar e avaliar suas campanhas de comunicação (ARCOS, 2016).

No entanto, a literatura adverte que é necessário cuidado no que se refere à adequação das técnicas usadas pela administração gerencial no setor público. Deve-se atentar para que as práticas e as ferramentas de gestão não sejam transplantadas na administração pública sem maiores considerações de ordem prática e legal (PAULA, 2005; NETO, 2013).

Na entrevista com o Gestor 2, foram extraídos dois trechos sobre os desafios. Ambos foram relacionados ao modo de fazer a formalização da comunicação por meio das ferramentas de gestão. “Sistematizar todas essas ações dentro do projeto e deixar tudo prontinho”, enfatizou. Na opinião dele, “o grande desafio que nós temos é como fazer isso, de que maneira nós vamos fazer isso”.

Sendo assim, os três entrevistados apontaram desafios pertinentes à boa gestão da comunicação e à adoção de ferramentas de gestão. Observa-se nos trechos desta categoria que seria conveniente que os gestores fossem incentivados a se aperfeiçoarem nessas práticas. Suzuki (2017) afirma que há necessidade dos gestores se atualizarem constantemente no que diz respeito a métodos de gestão e planejamento. Por isso, é importante que todos esses profissionais da comunicação estejam alinhados a técnicas e processos para vencerem os desafios e melhorem a condução dos trabalhos dentro do setor de comunicação.

4.4.3 Subcategoria Expectativas

Para finalizar a apresentação da análise de conteúdo das entrevistas e documentos coletados nesta pesquisa, este tópico traz os dados da subcategoria 'Expectativas'. Aqui, foram reunidos os trechos nos quais se identificou a intenção ou previsão de uso das ferramentas de gestão da comunicação na ALEMS. Todos os gestores entrevistados afirmaram ter expectativas de utilizá-las. Conforme afirmou o Gestor 3: “[...] penso que, na medida do possível, a gente deve ir ampliando a utilização”.

Outra expectativa do Gestor 3 é melhorar a integração entre os próprios servidores por ele liderados e também entre os setores da ALEMS, tendo em vista o perfil de comunicação fragmentada descrito na subcategoria 'Desafios' na gestão da comunicação. “[...] os outros setores, eu penso até como uma meta, é integrar mais as ações, é a gente desenvolver mais parcerias entre os próprios setores”.

Para isso, esse gestor explicou que se utilizará dos instrumentos de gestão para definir as ações necessárias. “Então, a gente pensa, entre as metas, por exemplo, para o ano que vem, que eu estou elaborando também o planejamento de 2023, está justamente isto: trabalhar os conceitos do *Endomarketing* um pouco mais [...]”, afirmou.

O Gestor 2 também relatou apostar em um planejamento formalizado para as ações do setor sob sua responsabilidade.

Eu já estou pensando em fazer um planejamento, e lógico que nós estamos trabalhando junto com a pessoa A, junto com a pessoa B [*ambas de outros setores da Secretaria de Comunicação*], no planejamento que nós temos para o ano que vem. [...] Esse é o meu objetivo. A gente está trabalhando para isso, deixar tudo mastigadinho. (Gestor 2)

A expectativa do Gestor 1 é implantar as ferramentas de gestão da comunicação de forma gradativa no setor por ele chefiado. “Então, assim, são pequenos esforços que a gente

pode ter e fazer para, se não atingir o ideal das mudanças que nós pretendemos, nós julgamos importantes, mas pelo menos dar um primeiro passo”. Assim, nota-se que todos os profissionais entrevistados possuem algum nível de reflexão sobre as ferramentas de gestão e intenção de uso.

É importante que os gestores reconheçam a necessidade da utilização desses elementos de gestão e tenham expectativas de implementá-las nas rotinas dos departamentos de comunicação. Pois expostas a tendências globais e sociais, todas as organizações devem repensar e reestruturar seus modos de comunicação (SEIFFERT-BROCKMANN et al., 2021) e os gestores são agentes nesse processo. O Quadro 10 mostra o resumo da análise dessa categoria.

Quadro 10 – Resumo dos resultados e análise da categoria ‘Atributos da gestão da comunicação’

ATRIBUTOS DA GESTÃO DA COMUNICAÇÃO			
Pontos positivos	Desafios	Expectativas	Considerações
Gestores reconhecem a importância da formalização e que há benefícios no uso institucionalizado das ferramentas de gestão. Eles relatam que as ferramentas podem facilitar a transmissão de conhecimento e integração da equipe de comunicação.	Gestores revelam não priorizar o uso das ferramentas de gestão em detrimento das rotinas diárias; têm dificuldades de sensibilizar a alta gestão sobre formalizar ações; veem limitação na gestão estratégica devido à temporariedade dos cargos de gestão.	Gestores demonstram alguma intenção ou previsão de utilizar as ferramentas de gestão, com expectativas de gerar maior integração da equipe de comunicação e de formalizar algum planejamento de ações.	Os trechos mostraram que os gestores possuem entendimento da relevância das ferramentas de gestão e que pretendem adotá-las de alguma maneira. No entanto, enfrentam desafios, por isso são necessárias ações que possam incentivar os profissionais a vencer os obstáculos.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Dessa forma, essa análise de conteúdo confirmou que, apesar da importância e impacto da gestão da comunicação, as organizações ainda não aproveitam ou não empregam de maneira adequada o potencial que a comunicação e suas ferramentas oferecem (NUGRAHA et al., 2019; O’NEILL; KELLEY, 2021; VOLK; ZERFASS, 2021; ZERFASS; VOLK, 2018).

Os resultados apresentados deixaram evidente que há espaço para o desenvolvimento de ações que auxiliem a Secretaria de Comunicação Institucional da Aems a gerir as atividades do setor de maneira planejada e formalizada. Fazer essa gestão significa “organizar e modelar, por meio de instrumentos e técnicas adequados, os recursos financeiros e materiais da organização e até mesmo as pessoas que a compõem” (FERREIRA et al., 2009, p. 14).

Por isso - com base na literatura pesquisada e na análise de conteúdo das entrevistas - este trabalho apresenta, no Apêndice D, um guia de gestão da comunicação para o órgão público. Trata-se do Produto Técnico-Tecnológico (PTT) fruto dessa dissertação.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral desta pesquisa foi propor um guia com as ferramentas básicas de gestão da comunicação para um órgão público gerir de maneira planejada e formalizada sua comunicação institucional. Esse objetivo foi alcançado por meio de pesquisa bibliográfica na literatura, nacional e internacional, sobre o tema e de entrevistas com gestores de comunicação da Assembleia Legislativa de Mato Grosso do Sul. O material coletado e analisado ajudou a construir o guia de ferramentas que devem ser utilizadas pelos gestores de comunicação a fim de conferirem um nível mais estratégico para as ações e atividades comunicacionais.

O caminho para atingir tal propósito foi construído a partir de objetivos específicos. Primeiramente, demonstrou-se - brevemente - a relevância da gestão e da comunicação para as organizações, a fim de compreender o uso e a evolução das práticas e técnicas gerenciais nesses campos. Depois, foram elencadas as ferramentas de gestão da comunicação, por meio de pesquisa bibliográfica. Por fim, identificou-se, em entrevistas com gestores, os processos e a utilização das ferramentas de gestão na Secretaria de Comunicação Institucional da ALEMS, com a finalidade de encontrar espaços e indicar o uso das ferramentas de acordo com a realidade desse órgão público.

A partir de entrevistas com gestores do setor de comunicação da Assembleia Legislativa e da análise de conteúdo das respostas por eles fornecidas, foi possível detectar que há algum grau de utilização das ferramentas de gestão nessa instituição. No entanto, percebeu-se que isso ocorre de maneira pontual e fragmentada, conforme a experiência e decisão de cada gestor. Constatou-se a falta de diretrizes comuns e expressas que conduzam as ações e as atividades da Secretaria de Comunicação como uma unidade. Tal fato reflete, justamente, a não utilização de algumas das ferramentas de gestão como, por exemplo, uma política de comunicação.

Nesse sentido, este trabalho apresenta contribuições para a literatura ao confirmar que não obstante a importância das ferramentas de gestão, ainda há baixa adesão desses instrumentos na área da comunicação. Sendo assim, são necessários estudos e ações que auxiliem na promoção da mudança dessa realidade. Ao abordar o tema, esta pesquisa amplia a discussão acadêmica em torno das práticas comunicacionais para além do nível operacional e reúne um referencial teórico que pode ajudar outras pesquisas, especialmente no Brasil.

Além disso, incrementa o debate sobre a comunicação nas organizações públicas, as quais possuem o dever legal de transparência, acesso à informação e publicidade. Tudo isso prescinde de boas práticas de gestão e faz parte das responsabilidades e rotinas do gestor de comunicação dos órgãos públicos.

Para cumprir com eficiência esses quesitos, o departamento de comunicação precisa adotar práticas que favoreçam identificar as necessidades do setor de comunicação; definir e compartilhar de objetivos propostos; estabelecer métricas para aferir resultados; gerar aprendizagem organizacional; transmitir a missão, visão e valores aos quais o setor está atrelado; criar unidade de discurso; e fomentar a comunicação integrada.

Como contribuição de ordem prática, o guia aqui proposto pode funcionar como elemento incentivador da adoção das técnicas e instrumentos gerenciais já consolidados, oriundos da evolução da gestão nas organizações. A implantação pode ajudar a promover um serviço público mais eficiente, com ações comunicacionais planejadas e estratégicas. Isso possibilita iniciativas mais assertivas, com otimização dos recursos públicos. A proposta também pode servir de referência para outras organizações públicas, a medida que fornece um compilado de ferramentas de gestão recomendadas, úteis e adaptáveis a diferentes realidades.

Em relação às limitações da pesquisa, destaca-se a adoção da técnica estudo de caso, pois dessa forma aprofunda-se a pesquisa em apenas uma realidade, o que pode diminuir o alcance dos resultados e discussões apresentados. Outro ponto refere-se à coleta de dados com apenas três dos sete gestores de comunicação da ALEMS, refletindo uma visão parcial de quais são os processos da gestão da comunicação no referido órgão. O estudo também não abordou a visão dos servidores do nível operacional da Secretaria de Comunicação estudada.

Para pesquisas futuras, sugere-se, então, estudos de casos múltiplos a fim de envolver outros órgãos públicos diferentes e permitir comparações entre as realidades, como por exemplo analisar a comunicação das assembleias legislativas do Brasil. Assim seria possível ampliar o debate sobre o tema e apontar contribuições mais replicáveis a outros contextos. Também é recomendável pesquisas de cunho quantitativo que consigam mensurar as práticas de gestão da comunicação. Além disso, estudos ainda podem se debruçar sobre a formação e capacitação dos profissionais de comunicação no que diz respeito aos conhecimentos sobre as ferramentas de gestão, para que sejam utilizadas de forma rotineira nos departamentos de comunicação.

REFERÊNCIAS

- ABELHA, Evellyn Delgado; VASCONCELOS, Alexandre Meira de; QUEVEDO-SILVA, Filipe. Gestão da comunicação nas organizações: uma análise da produção científica no período de 2012 a 2021. **Desafio Online**, [S. l.], v. 11, n. 1, 15 ago. 2022. DOI: 10.55028/don.v11i1.15502. Disponível em: <https://desafioonline.ufms.br/index.php/deson/article/view/15502>. Acesso em: 5 dez. 2022
- AMATO, Pedro Muñoz. **Introdução à Teoria Geral de Administração Pública**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1971. Disponível em: https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/11918/23-2ed_000052360.pdf. Acesso em: 5 mai. 2022.
- ARAGÃO, Cecília Vescovi de. Burocracia, eficiência e modelos de gestão pública: um ensaio. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 48, n. 3, p. 104–132, 1997. DOI: 10.21874/rsp.v48i3.391. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/1334/1/1997%20vol.48,n.3%20Arag%C3%A3o.pdf>. Acesso em: 5 mai. 2022.
- ARCOS, Rubén. Public relations strategic intelligence: Intelligence analysis, communication and influence. **Public Relations Review**, [S. l.], v. 42, n. 2, p. 264–270, 2016. DOI: 10.1016/j.pubrev.2015.08.003. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0363811115001095>. Acesso em: 6 fev. 2022.
- AZEVEDO, Carlos Eduardo Franco; OLIVEIRA, Leonel Gois Lima; GONZALES, Rafael Kuramoto; ABDALLA, Márcio Moutinho. A Estratégia de Triangulação: Objetivos, Possibilidades, Limitações e Proximidades com o Pragmatismo. **Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade**, [S. l.], p. 1–16, 2013. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EnEPQ5.pdf>. Acesso em: 25 fev. 2022.
- BAPTISTA, Makilim Nunes; CAMPOS, Dinael Corrêa de. **Metodologias de pesquisa em ciências: análises quantitativa e qualitativa**. 2. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2018.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BRANDÃO, Elizabeth Pazito. Conceito de Comunicação Pública. In: **Comunicação Pública Estado, Mercado, Sociedade e Interesse Público**. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2012.
- BRASIL. Constituição Federativa do Brasil. **República Federativa do Brasil**, [S. l.], p. 514, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm. Acesso em: 8 jun. 2021.
- BRASIL. Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal e dá outras providências. [S. l.], p. 1–12, 2011. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112527.htm. Acesso em: 8 jun. 2021.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Reforma do Estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional**. Brasília: ENAP, 1998.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Burocracia Pública e Reforma Gerencial. **Revista do Serviço Público de 1937 a 2007**, [S. l.], v. Ed. Esp., p. 29–48, 2007. Disponível em: http://www.enap.gov.br/downloads/RSP_70Anos_2FINAL1.pdf#page=30. Acesso em: 5 jun. 2021.

BUENO, Wilson da Costa (Org). **Estratégias de Comunicação nas Mídias Sociais**. Manole, 2015.

BUENO, Wilson da Costa. A construção de uma Política de Comunicação como processo de legitimação da Comunicação Pública no Brasil. **Revista Comunicação Midiática**, Bauru, SP, v. 9, n. 3, p. 11–24, 2014. Disponível em: <https://www2.faac.unesp.br/comunicacaomidiatica/index.php/CM/article/view/169>. Acesso em: 5 fev. 2023.

BUHMANN, Alexander; LIKELY, Fraser; GEDDES, David. Communication evaluation and measurement: connecting research to practice. **Journal of Communication Management**, [S. l.], v. 22, n. 1, p. 113–119, 2018. DOI: 10.1108/JCOM-12-2017-0141. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/321839324_Communication_evaluation_and_measurement_connecting_research_to_practice. Acesso em: 27 jul. 2022.

CAMPILLO-ALHAMA, Concepcion. La comunicación pública una delimitación conceptual a partir de su objeto. **Opción: Revista de Ciencias Humanas y Sociales**, v. 32. n. 7, p. 291–312, 2016. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/310/31048480019.pdf>. Acesso em: 4 fev. 2023.

CASTILLO-ESPARCIA, Antonio; CASTILLERO-OSTIO, Elizabet; CASTILLO-DÍAZ, Ana. Los think tanks en España. Análisis de sus estrategias de comunicación digitales. **Revista Latina de Comunicación Social**, [S. l.], n. 77, p. 253–273, 2020. DOI: 10.4185/RLCS-2020-1457. Disponível em: <https://nuevaepoca.revistalatinacs.org/index.php/revista/article/view/386>. Acesso em: 4 fev. 2023.

COLL-RUBIO, Patricia. Changes in the communication strategy of Barcelona’s digital economy in response to the COVID-19 crisis. **Tripodos**, [S. l.], v. 1, n. 47, p. 155–170, 2020. Disponível em: http://www.tripodos.com/index.php/Facultat_Comunicacio_Blanquerna/article/view/809/828. Acesso em: 26 jul. 2022.

COSTA-SÁNCHEZ, Carmen; TÚÑEZ-LÓPEZ, José Miguel; MÍGUEZ-GONZÁLEZ, María Isabel. Comparative analysis of corporate communication management between companies and institutions: the Galician case. **Comunicacao e Sociedade**, [S. l.], p. 37–51, 2020. DOI: 10.17231/comsoc.0(2020).2739. Disponível em: <https://journals.openedition.org/cs/3022>. Acesso: 5 fev. 2022.

CRESWELL, John W.; CRESWELL, J. David. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2021.

DUARTE, Jorge. Instrumentos de comunicação pública. *In: Comunicação Pública: Estado, mercado, sociedade e interesse*. São Paulo: Atlas, 2012.

DUARTE, Jorge; MONTEIRO, Graça. Potencializando a Comunicação nas Organizações. *In: Comunicação Organizacional: Linguagens, gestão e perspectivas*. v. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2009. p. 333–359.

DUEÑAS, Pedro Pablo Marín; CARMONA, Diego Gómez. La gestión de la comunicación digital en las cooperativas españolas. **CIRIEC-Espana Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa**, [S. l.], v. 101, p. 193–225, 2021. DOI: 10.7203/CIRIEC-E.101.17638. Disponível em: <https://rodin.uca.es/handle/10498/24893>. Acesso em: 26 jul. 2022.

FAHRNICH, Birte; VOGELGESANG, Jens; SCHARKOW, Michael. Evaluating universities' strategic online communication: how do Shanghai Ranking's top 50 universities grows take holder engagement with Facebook posts? **Journal of Communication Management**, [S. l.], v. 24, n. 3, p. 265–283, 2020. DOI: 10.1108/JCOM-06-2019-0090. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JCOM-06-2019-0090/full/html>. Acesso: 11 fev. 2022.

FERNÁNDEZ-SOUTO, Ana Belén; PUENTES-RIVERA, Iván; VÁZQUEZ-GESTAL, Montse. Gestión de la comunicación em lãs competiciones deportivas regulares: Fútbol sala, voleibol, baloncesto y balonmano em España. **Retos**, [S. l.], n. 36, p. 9–16, 2019. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6770636>. Acesso: 6 fev. 2022.

FERNÁNDEZ, Emelina Galarza; ALARCÓN, Eduardo Villena; VALCARCEL, Aimiris Sosa. Tourist functionality of the communication management on malaga's museums' social networks. **Doxa Comunicacion**, [S. l.], v. 2020, n. 30, p. 309–330, 2020. DOI: 10.31921/doxacom.n30a16. Disponível em: https://repositorioinstitucional.ceu.es/bitstream/10637/10840/2/en_m7_stamped.pdf. Acesso em: 5 fev. 2022.

FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; CARDOSO, Antônio Semeraro Rito; CORRÊA, Carlos José; FRANÇA, Célio Francisco. **Modelos de Gestão**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

FISHCHUK, Iryna; EVSYUKOVA, Oksana; SMALSKYS, Vainius. The information and communication support of public authorities in ukraine in the contexto fusing knowledge management in human resources. **Public Policy and Administration**, [S. l.], v. 20, n. 2, p. 260–270, 2021. DOI: 10.13165/VPA-21-20-2-09. Disponível em: <https://ojs.mruni.eu/ojs/public-policy-and-administration/article/view/6475/5406>. Acesso: 6 fev. 2022.

FLICK, Uwe. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009a.

FORNI, João José. **Gestão de Crises e Comunicação: o que gestores e profissionais de comunicação precisam saber para enfrentar crises corporativas**. São Paulo: Atlas, 2017.

FULLER, Ryan P.; LA SALA, Antonio. Crisis Communication Preparedness Practices Among U.S. Charitable Organizations: Results From a National Survey. **SAGE Open**, [S. l.], v. 11, n. 2, 2021. DOI: 10.1177/21582440211014516. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/21582440211014516>. Acesso: 26 jul. 2022.

GARCÍA LÓPEZ, Raydel; ZUMALA CÁRREGUI GARCÍA, Glenda; ÁLVAREZ MOZAS, Wilfredo; BECERRA MOLINA, Lisnay. Propuestas de Indicadores para Manuales de Gestión de La Comunicación em Organizaciones Actuales. **ARCIC, La Habana**, [S. l.], v. 6, n. 14, p. 60–80, 2017. Disponível em: <http://scielo.sld.cu/pdf/ralc/v6n14/ralc05317.pdf>. Acesso em: 26 jul. 2022.

GIBBS, Graham. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GRAVERÁN RUIZ, Dianelis; SÁNCHEZ DÍAZ, Marlery; PORTUONDO VÁZQUEZ, Julio César. El proceso de comunicación externa del Centro Nacional de Biopreparados em las redes sociales Facebook y Twitter. **Rev. cub. inf. cienc. salud**, [S. l.], v. 30, n. 2, p. 1–6, 2019. DOI: 10.36512/rcics.v30i2.1311. Disponível em: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2307-21132019000200002. Acesso: 16 fev. 2022.

HEIDE, Mats; VON PLATEN, Sara; SIMONSSON, Charlotte; FALKHEIMER, Jesper. Expanding the Scope of Strategic Communication: Towards a Holistic Understanding of Organizational Complexity. **International Journal of Strategic Communication**, [S. l.], v. 12, n. 4, p. 452–468, 2018. DOI: 10.1080/1553118X.2018.1456434. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/1553118X.2018.1456434>. Acesso: 11 fev. 2022.

JUGO, Damir. Reactive crisis strategies application of the corporate sector in Croatia. **Journal of Communication Management**, [S. l.], v. 21, n. 2, p. 201–214, 2017. DOI: 10.1108/JCOM-11-2016-0088. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JCOM-11-2016-0088/full/html>. Acesso: 21 jul. 2022.

JUNIOR, Olavo Brasil de Lima. As reformas administrativas no Brasil: modelos, sucessos e fracassos. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 49, n. 2, p. 5–31, 1998. DOI: 10.21874/rsp.v49i2.364. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/364/370>. Acesso: 4 abr. 2022.

KISS, Simon J. Responding to the “New Public”: The arrival of strategic communications and managed participation in Alberta. **Canadian Public Administration**, [S. l.], v. 57, n. 1, p. 26–48, 2014. DOI: 10.1111/capa.12053. Disponível em: <https://go.gale.com/ps/i.do?p=AONE&u=googlescholar&id=GALE%7CA363688388&v=2.1&it=r&sid=AONE&asid=7b15d2c9>. Acesso: 6 fev. 2022.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. 6. ed. São Paulo: Summus, 2016.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. Strategic communication in contemporary organizations.

Media and Jornalismo, [S. l.], v. 18, n. 33, p. 13–24, 2018. DOI: 10.14195/2183-5462_33_1. Disponível em: <https://digitalis-dsp.uc.pt/handle/10316.2/44394?mode=full>. Acesso: 7 fev. 2022.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Comunicação Pública, Sociedade e Cidadania**. 1. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2019.

LIU, Brooke Fisher. Toward a better understanding of non profit communication management. **Journal of Communication Management**, [S. l.], v. 16, n. 4, p. 388–404, 2012. DOI: 10.1108/13632541211279012. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13632541211279012/full/html>. Acesso em: 26 fev. 2022.

LÓPEZ, Juan Camilo Jaramillo. Proposta geral de comunicação pública. *In: Comunicação Pública: Estado, mercado, sociedade e interesse*. São Paulo: Atlas, 2012.

LORENZETTI, André; RIBEIRO, Eduardo; LORENZETTI, Gisele. Planejamento Estratégico em Relacionamento com a Imprensa e Outras Mídias. *In: Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia: teoria e técnica*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

MACNAMARA, Jim. A Review of New Evaluation Models for Strategic Communication: Progress and Gaps. **International Journal of Strategic Communication**, [S. l.], v. 12, n. 2, p. 180–195, 2018. DOI: 10.1080/1553118X.2018.1428978. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/322837465_A_Review_of_New_Evaluation_Models_for_Strategic_Communication_Progress_and_Gaps. Acesso em: 26 jan. 2022.

MADSEN, Vibeke Thøis; SCHMELTZ, Line. Six ways to leave a lover: how sense making of the purpose of internal social media changes over time in a public sector organization. **Corporate Communications**, [S. l.], v. 27, n. 1, p. 71–90, 2021. DOI: 10.1108/CCIJ-11-2020-0156. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/CCIJ-11-2020-0156/full/html>. Acesso em: 13 fev. 2022.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da metodologia científica**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

MARLAND, Alex. Above and below the line: Strategic communications and media management in Canadian governments. **Canadian Public Administration**, [S. l.], v. 60, n. 3, p. 417–437, 2017. DOI: 10.1111/capa.12222. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/capa.12222>. Acesso em: 26 jul. 2022.

MARSON, Priscila Reinaldo; MAYER, Verônica Feder; NOGUEIRA, Heloisa Guimarães Peixoto. Comunicação Interna no Âmbito da Gestão Pública: O Caso de uma Autarquia Pública Federal Brasileira. **Revista de Gestão**, [S. l.], v. 20, n. 1, p. 43–60, 2013. DOI: 10.5700/rege486. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S180922761630220X>. Acesso em: 27 jul. 2022.

MARTÍN, Sandro Arrufat. Estrategias de marca y gestión de la comunicación digital estudio de caso de la aerolínea Binter. **Prisma Social**, [S. l.], v. 34, p. 347–368, 2021. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8024364>. Acesso em: 26 jul. 2022.

MARTINS, João Carlos. Citizen facebook: The strategic communication of local power in social media. **Observatorio**, [S. l.], v. 14, n. 3, p. 79–97, 2020. DOI: 10.15847/obsOBS14320201643. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7724489>. Acesso em: 27 jul. 2022.

MATO GROSSO DO SUL. **Constituição do Estado de Mato Grosso do Sul de 1989**. Disponível em: <http://aacpdappls.net.ms.gov.br/appls/legislacao/secoge/govato.nsf/0a67c456bc566b8a04257e590063f1fd/dfde24a4767ddcbf04257e4b006c0233?OpenDocument>. Acesso em: 21 jul. 2022

_____. **Lei nº 4.090, de 28 de setembro de 2011**. Consolida e atualiza a Lei nº 1.426, de 6 de outubro de 1993, e dá nova redação ao Plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos dos servidores pertencentes ao Quadro Permanente de Pessoal da Assembleia Legislativa do Estado de Mato Grosso do Sul e dá outras providências. Disponível em: <http://aacpdappls.net.ms.gov.br/appls/legislacao/secoge/govato.nsf/448b683bce4ca84704256c0b00651e9d/aa888180ef6781400425791a005dc009?OpenDocument&Highlight=0,4.090>. Acesso em: 5 dez. 2022

_____. **Lei nº 5.704, de 24 de agosto de 2021**. Dispõe sobre a alteração da nomenclatura de cargos pertencentes ao Quadro de Pessoal da Assembleia Legislativa do Estado de Mato Grosso do Sul, altera a Lei Estadual nº 4.090 de 28 de setembro de 2011, alterada pelas Leis nº 4.343, de 2013, nº 4.987, de 2017, e nº 5.323, de 2019, e dá outras providências. Disponível em: <http://aacpdappls.net.ms.gov.br/appls/legislacao/secoge/govato.nsf/448b683bce4ca84704256c0b00651e9d/1efa8e2da6a55dab0425873c00471340?OpenDocument&Highlight=0,5.704>. Acesso em: 21 jul. 2022.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

MATOS, Heloiza. A Comunicação Pública na Perspectiva da Teoria do Reconhecimento. *In: Comunicação Pública, Sociedade e Cidadania*. 1. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2019.

MAXWELL, Joseph Alex. **Qualitative Research Design: an interactive approach**. 3rd ed. Thousand Oak: Sage, 2013.

MEDEIROS, José Washington de Moraes; SANTOS, Gicarla Maria Clemente. “ORGANON”: a gestão da comunicação organizacional no cenário da Administração Pública na Paraíba. **Revista Principia - Divulgação Científica e Tecnológica do IFPB**, [S. l.], v. 41, p. 152–165, 2018. DOI: <http://dx.doi.org/10.18265/1517-03062015v1n41p152-165>. Disponível em: <https://periodicos.ifpb.edu.br/index.php/principia/article/view/2145>. Acesso em: 22 jul. 2022.

MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph; QUINN, James Brian; GHOSHAL, Sumantra. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MOHAMAD, Bahtiar; NGUYEN, Bang; MELEWAR, T. C.; GAMBETTI, Rossella. The

dimensionality of corporate communication management (CCM): A qualitative study from practitioners' perspectives in Malaysia. **Bottom Line**, [S. l.], v. 32, n. 1, p. 71–97, 2019. DOI: 10.1108/BL-12-2018-0052. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/BL-12-2018-0052/full/html>. Acesso em: 26 fev. 2022.

MONSERRAT-GAUCHI, Juan; GONZÁLEZ-REDONDO, Paula; CAMPILLO-ALHAMA, Concepción. Organizational communication in nautical sports entities. Proposal of a strategic and relational model. **Retos**, [S. l.], v. 83, p. 692–699, 2020. Disponível em: <https://www.cabdirect.org/cabdirect/abstract/20203244953>. Acesso em: 25 fev. 2022.

MOTTA, Fernando C. Prestes. **Teoria das Organizações - evolução e crítica**. São Paulo: Pioneira, 1986.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella Francisca Freitas Gouveia de. **Teoria Geral da Administração**. 4. ed. [s.l.]: Cengage Learning, 2021.

MOTTA, Paulo Roberto de Mendonça. O Estado da Arte da Gestão Pública. **RAE**, [S. l.], v. 53, n. 1, p. 82–90, 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/yqqMHSkZDs5k8HLbD76JxCM/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 5 abr. 2022.

NETO, Pedro Thomé de Arruda. Reforma do Estado e evolução dos modelos de gestão pública no Brasil: a democracia deliberativa como fundamentos de uma nova administração pública constitucional. **Revista de Direito Administrativo**, [S. l.], v. 253, p. 133–158, 2013. DOI: 10.12660/rda.v253.2010.8050. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rda/article/view/8050/6839>. Acesso em: 6 abr. 2022.

NUGRAHA, Aat Ruchiat; NOVIANTI, Evi; ERDINAYA, Komala Erdinaya; KOMARIAH, Kokom; PRIYATNA, Centurion Chandratama. Implementation of public communication management in pangandaran regency government. **International Journal of Scientific and Technology Research**, [S. l.], v. 8, n. 9, p. 925–930, 2019. Disponível em: <https://www.ijstr.org/final-print/sep2019/Implementation-Of-Public-Communication-Management-In-Pangandaran-Regency-Government-.pdf>. Acesso em: 8 jun. 2022.

O'NEILL, Brittany; KELLEY, Rebecca. Delivering bad news: Crisis communication methods in academic libraries. **College and Research Libraries**, [S. l.], v. 82, n. 3, p. 310–331, 2021. DOI: 10.5860/crl.82.3.310. Disponível em: <https://crl.acrl.org/index.php/crl/article/view/24913>. Acesso em: 26 jul. 2022.

OLIVEIRA, Luciana Gomes. A framework for the development of social media content strategies for higher education institutions. **Estudos em Comunicacao**, [S. l.], n. 30, p. 21–48, 2020. DOI: 10.25768/20.04.03.30.02. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/341868666_A_Framework_for_the_Development_of_Social_Media_Content_Strategies_for_Higher_Education_Institutions. Acesso em: 25 jul. 2022.

PAULA, Ana Paula Paes de. **Por uma Nova Gestão Pública**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

PLOWMAN, Kenneth D.; WILSON, Christopher. Strategy and Tactics in Strategic Communication: Examining their Intersection with Social Media Use. **International Journal of Strategic Communication**, [S. l.], v. 12, n. 2, p. 125–144, 2018. DOI: 10.1080/1553118X.2018.1428979. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/322970535_Strategy_and_Tactics_in_Strategic_Communication_Examining_their_Intersection_with_Social_Media_Use. Acesso em: 25 fev. 2022.

RISTIANI, Ilona Annisa; DIDA, Susanne; SETIANTI, Yanti Setianti. Communication planning of Bandung city branding as the city of tolerance. **International Journal of Scientific and Technology Research**, [S. l.], v. 8, n. 9, p. 1860–1865, 2019. Disponível em: <https://www.ijstr.org/final-print/sep2019/Communication-Planning-Of-Bandung-City-Branding-As-The-City-Of-Tolerance.pdf>. Acesso em: 25 jul. 2022.

RODRÍGUEZ-GONZÁLEZ, María-del-Mar; MARAURI-CASTILLO, Iñigo; ARMENTIA-VIZUETE, Ignacio; MARÍN-MURILLO, Flora. Comunicación de crisis y seguridad alimentaria. Caso listeriosis em la carne mechada. **El profesional de La información**, [S. l.], p. 1–18, 2020. DOI: 10.3145/epi.2020.nov.05. Disponível em: <http://www.profesionaldelainformacion.com/contenidos/2020/nov/rodriguez-marauri-armentia-marin.pdf>. Acesso em: 8 fev. 2022.

ROLANDO, Stefano. A Dinâmica Evolutiva da Comunicação Pública. *In: Comunicação Pública, Sociedade e Cidadania*. 1. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2019.

ROSSMANN, Doralyn. Creating an organizationally embedded strategic communication plan for libraries. **Library Leadership and Management**, [S. l.], v. 33, n. 2, 2019. Disponível em: <https://scholarworks.montana.edu/xmlui/handle/1/15323>. Acesso em: 8 jun. 2022.

SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, [S. l.], v. 43, n. 2, p. 347–369, 2009. DOI: 10.1590/s0034-76122009000200004. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/ptr6WM63xtBVpfvK9SxJ4DM/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 16 jun. 2021.

SEIFFERT-BROCKMANN, Jens; EINWILLER, Sabine; NINOVA-SOLOVYKH, Neda; WOLFGRUBER, Daniel. Agile Content Management: Strategic Communication in Corporate Newsrooms. **International Journal of Strategic Communication**, [S. l.], v. 15, n. 2, p. 126–143, 2021. DOI: 10.1080/1553118X.2021.1910270. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/1553118X.2021.1910270>. Acesso em: 5 jun. 2022.

SIMANCAS-GONZÁLEZ, Esther; GARCÍA-LÓPEZ, Marcial. Gestión de la comunicación en las universidades públicas españolas. **Profesional de La Información**, [S. l.], v. 26, n. 4, p. 735–744, 2017. DOI: 10.3145/epi.2017.jul.17. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6076669>. Acesso em: 6 jun. 2022.

SMITH, Ronald D. **Strategic Planning for Public Relations**. 6. ed. New York: Routledge, 2020.

SUZUKI, Erika. **Gestão da Comunicação na UNB (1985-2015)**. 1. ed. São Paulo: Baraúna, 2017.

THELMA, Ekanem; OLATUNJI, Rotimi; AMODU, Lanre; ODIBOH, Oscar; IMHONOPI, David. Nomenclature and functions of corporate communication units of nigerian universities: A comparative examination. **WSEAS Transactions on Environment and Development**, [S. l.], v. 16, n. February 2021, p. 784–793, 2020. DOI: 10.37394/232015.2020.16.81. Disponível em: <https://www.wseas.org/multimedia/journals/environment/2020/b645104-1083.pdf>. Acesso em: 4 fev. 2022.

TORQUATO, Gaudêncio. **Comunicação nas organizações**: empresas privadas, instituições e setor público. São Paulo: Summus, 2015.

_____. **Tratado de Comunicação Organizacional e Política**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

TRILLOS-PACHECO, Juan José; CUELLO LAZCANO, María Claudia. Gestión de La comunicación y cultura vial em instituciones educativas de Barranquilla. **Revista Venezolana de Gerencia**, [S. l.], v. 89, p. 106–129, 2020. DOI: 10.37960/revista.v25i89.31382. Disponível em: <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/31382>. Acesso: 5 fev. 2022.

TÚÑEZ-LÓPEZ, Miguel; COSTA-SÁNCHEZ, Carmen; MÍGUEZ GONZÁLEZ, María Isabel. Avances y retos de La gestión de La comunicación em el siglo XXI. Procesos, necesidades y carências em el ámbito institucional. **Estudios sobre el Mensaje Periodístico**, [S. l.], v. 24, n. 1, p. 921–940, 2018. DOI: 10.5209/esmp.59987. Disponível em: <https://revistas.ucm.es/index.php/ESMP/article/view/59987>. Acesso: 4 fev. 2022.

VEGA-ALMEIDA, Rosa Lidia; IGLESIAS-ALFONSO, Claudia; MORUA-DELGADO, Masiel; COSSÍO-CÁRDENAS, Gema. Plan de comunicación del Sistema de Inteligencia Colaborativa para el Grupo Empresarial Bio Cuba Farma. **Revista Cubana de Información en Ciencias de La Salud**, [S. l.], v. 31, n. 2, p. 1–23, 2020. Disponível em: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2307-21132020000200004. Acesso: 3 fev. 2022.

VERCIC, Dejan; ZERFASS, Ansgar. A comparative excellence framework for communication management. **Journal of Communication Management**, [S. l.], v. 20, n. 4, p. 270–288, 2016. DOI: 10.1108/JCOM-11-2015-0087. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JCOM-11-2015-0087/full/html>. Acesso em: 12 fev. 2022.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

VOLK, Sophia Charlotte; ZERFASS, Ansgar. Management tools in corporate communication: a survey about tool use and reflections about the gap between theory and practice. **Journal of Communication Management**, [S. l.], v. 25, n. 1, p. 50–67, 2021. DOI: 10.1108/JCOM-02-2020-0011. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JCOM-02-2020-0011/full/html>. Acesso em: 11 fev. 2022.

ZERFASS, Ansgar; VERCIC, Dejan; VOLK, Sophia Charlotte. Communication evaluation

and measurement: Skills, practices and utilization in European organizations. **Corporate Communications**, [S. l.], v. 22, n. 1, p. 2–18, 2017. DOI: 10.1108/CCIJ-08-2016-0056. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/CCIJ-08-2016-0056/full/html>. Acesso em: 11 fev. 2022.

ZERFASS, Ansgar; VOLK, Sophia. Charlotte. How communication departments contribute to corporate success: The communications contributions framework. **Journal of Communication Management**, [S. l.], v. 22, n. 4, p. 397–415, 2018. DOI: 10.1108/JCOM-12-2017-0146. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JCOM-12-2017-0146/full/html>. Acesso em: 11 fev. 2022.

APÊNDICE A - Roteiro de entrevista

1. Qual sua formação acadêmica?
2. Há quantos anos ingressou no serviço público?
3. Há quantos anos ingressou na ALEMS?
4. O cargo que entrou na ALEMS é o mesmo que ocupa hoje?
5. Quais são suas principais atribuições?
6. Você tem conhecimento sobre a visão, missão e valores da ALEMS? Se sim, quais são e como tomou conhecimento?
7. Você tem conhecimento sobre a visão, missão, valores e política de comunicação da Secretaria de Comunicação Institucional? Se sim, quais são e como tomou conhecimento?
8. A equipe subordinada a você tem conhecimento tanto da visão, missão e valores da ALEMS quanto da visão, missão, valores e política de comunicação Secretaria de Comunicação Institucional? Se sim, de que forma eles foram informados?
9. (*Se houver resposta negativa nas perguntas 7 e/ou 8) Com base em quais diretrizes você faz a gestão da comunicação das atividades que lhes são atribuídas enquanto gestor?
10. Como as rotinas e os processos relativos às atribuições do seu cargo são transmitidos à equipe?
11. A Secretaria de Comunicação possui/utiliza, de maneira formalizada, alguma dessas ferramentas de gestão:
 - política de comunicação; sim - não - não sei
 - planejamento de comunicação; sim - não - não sei
 - planejamento de crise; sim - não - não sei
 - diagnóstico; sim - não - não sei
 - objetivos e metas; sim - não - não sei
 - definição de públicos; sim - não - não sei
 - desenvolvimento de estratégias; sim - não - não sei
 - plano de comunicação ou de ação; sim - não - não sei
 - medição e avaliação de resultados; sim - não - não sei
12. Ao exercer seu cargo de gestão, você faz uso, de maneira formalizada, de alguma dessas ferramentas de gestão:
 - política de comunicação; sim - não
 - planejamento de comunicação; sim - não
 - planejamento de crise; sim - não
 - diagnóstico; sim - não
 - objetivos e metas; sim - não

- definição de públicos; sim - não
- desenvolvimento de estratégias; sim - não
- plano de comunicação ou de ação; sim - não
- medição e avaliação de resultados; sim - não

13. Qual sua opinião sobre o uso de ferramentas de gestão da comunicação?
(vantagens/desvantagens)

14. Você julga necessária a exploração de ferramentas de gestão da comunicação no serviço público?

15. Quais os desafios para implantar ferramentas de gestão na comunicação no serviço público?

APÊNDICE B - Convite para participar de pesquisa científica

Excelentíssimo presidente da Assembleia Legislativa de Mato Grosso do Sul (ALEMS), senhor deputado Paulo Corrêa.

Este é um convite para a participação, de forma voluntária, em uma pesquisa científica sobre a gestão da comunicação em organizações públicas, relativa às Assembleias Legislativas brasileiras.

Trata-se de um trabalho acadêmico conduzido por integrantes da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), dentro do programa de Mestrado Profissional em Administração Pública (Profiap), curso de pós-graduação *stricto sensu* coordenado pela Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior (Andifes), associadas em rede nacional.

Como etapa preliminar, o estudo consistirá no mapeamento dos elementos e ferramentas de gestão da comunicação utilizados pelas Assembleias Legislativas estaduais brasileiras - de modo a subsidiar a posterior confecção de um guia de gestão, com base nos elementos e ferramentas de gestão da administração geral e pública.

Para tanto, a participação dos sete gestores de comunicação da ALEMS (Secretário de Comunicação Institucional; Gerente de Rádio e TV; Gerente de Site e Mídias Sociais; Coordenador de Mídias Sociais; Coordenador de Criação; Coordenador de TV; e Coordenador de Rádio) é de extrema valia para adequada condução do estudo, especialmente no sentido de validar os elementos e ferramentas de gestão identificados em revisão bibliográfica de pesquisas similares, feitas tanto em instituições públicas, quanto privadas.

Esclareço que a referida etapa será feita por meio de entrevistas individualizadas com cada um dos gestores da Secretaria de Comunicação Institucional. Tais entrevistas serão gravadas e realizadas presencialmente, no mês de setembro de 2022, com duração média de 30 minutos.

Vale ressaltar que as respostas coletadas durante a entrevista serão utilizadas na etapa de análise dos dados da pesquisa e nos resultados, porém nenhum dos gestores participantes será identificado, garantindo assim o sigilo e a privacidade dos participantes durante todas as fases da pesquisa.

Caso tenha interesse em contribuir com o estudo aqui apresentado, solicito a gentileza de tão somente responder, com o aceite ou a recusa, a este convite até 21 de setembro. Ao

aceitar a participação, será atestada a ciência do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (anexo) a ser assinado pelos gestores convidados a responderem à pesquisa.

A partir do aceite a este convite, nos próximos dias, entraremos em contato com os gestores da Secretaria de Comunicação Institucional, com o objetivo de envio do Termo de Consentimento e agendar a melhor data e horário para a execução da entrevista com os gestores que aceitarem participar.

Desde já, agradecemos a atenção e a colaboração.

À disposição para dirimir dúvidas e fornecer informações aos participantes, por meio do telefone [...], e-mail [...] ou presencialmente nas dependências da ALEMS.

Respeitosamente,

Evellyn Delgado Abelha

Mestranda

Prof. Dr. Filipe Quevedo-Silva

Orientador

Prof. Dr. Marcelo Ribeiro Silva

Coordenador do Mestrado Profissional em Administração Pública (UFMS)

APÊNDICE C - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Prezado (a) participante, você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa intitulada "Gestão da comunicação em organizações públicas: um guia institucional para Assembleias Legislativas brasileiras".

Trata-se de um trabalho acadêmico conduzido por integrantes da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), dentro do programa de Mestrado Profissional em Administração Pública (Profiap), curso de pós-graduação *stricto sensu* coordenado pela Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior (Andifes), associadas em rede nacional. A pesquisa é desenvolvida pela pesquisadora Evellyn Delgado Abelha, sob a orientação do prof. dr. Filipe Quevedo-Silva.

O objetivo central do estudo é propor um guia de gestão da comunicação, aplicado a Assembleias Legislativas brasileiras, que contenha os elementos básicos para que as referidas organizações públicas possam gerir de maneira planejada, formalizada e estratégica suas comunicações, com base em recursos e ferramentas de gestão da administração geral e pública. Por isso, é necessário ouvir os servidores que ocupem cargos de gestão na área da comunicação.

A sua participação consistirá em uma entrevista baseada em um roteiro prévio. Nessa entrevista, você responderá a perguntas sobre a gestão da comunicação feita pela Secretaria de Comunicação Institucional da Assembleia Legislativa de Mato Grosso do Sul, sobretudo em relação à adoção formal de elementos e ferramentas de gestão da comunicação.

A entrevista será presencial e gravada na íntegra (em áudio), para posterior transcrição do material a ser analisado e para garantir a precisão e fidelidade das informações. O tempo de duração da entrevista será de, aproximadamente, 30 minutos.

Serão garantidas a confidencialidade e a privacidade das informações por você prestadas. Qualquer dado que possa identificá-lo (a) será omitido na divulgação dos resultados da pesquisa, e o material será armazenado em local seguro, com acesso restrito aos integrantes da pesquisa.

Sua participação é voluntária, isto é, ela não é obrigatória, e você tem plena autonomia para decidir se quer ou não participar, bem como retirar sua participação a qualquer momento. Você não terá prejuízo algum caso decida não consentir sua participação, ou desistir no decorrer do processo. Contudo, sua participação é muito importante para a execução da pesquisa.

Ao aceitar participar, você estará colaborando para a propositura de eventuais melhorias nas práticas de gestão na administração pública, sobretudo na área da comunicação. As informações prestadas ajudarão a identificar os pontos fortes da gestão da comunicação em Assembleias Legislativas e possíveis espaços de melhorias.

Com relação a prováveis riscos e desconfortos, cabe ressaltar que a participação nesta pesquisa não traz complicações legais. É possível que eventuais fragilidades e lacunas na gestão da comunicação da Secretaria de Comunicação Institucional da Assembleia Legislativa de Mato Grosso do Sul sejam expostas ou identificadas. Porém, o intuito não é utilizar tais informações com a finalidade de prejudicar o órgão público, mas sim aperfeiçoar e propor práticas mais adequadas, com base em pesquisas científicas.

A qualquer momento, durante a pesquisa, ou posteriormente, você poderá solicitar da pesquisadora informações sobre sua participação e/ou sobre a pesquisa, o que poderá ser feito através dos meios de contato explicitados neste Termo.

Pela participação na pesquisa, não haverá nenhum valor econômico a receber ou a pagar.

Este termo é redigido em duas vias, sendo uma para você e outra para a pesquisadora.

Em caso de dúvidas quanto à sua participação, você pode entrar em contato com a pesquisadora responsável através do e-mail [...] ou do telefone [...].

Em caso de dúvida quanto à condução ética do estudo, entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa da UFMS (CEP/UFMS), localizado no Campus da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, em Campo Grande – MS; e-mail: cepconep.propp@ufms.br; telefone: 67-3345-7187.

O Comitê de Ética é a instância que tem por objetivo defender os interesses dos participantes da pesquisa em sua integridade e dignidade e para contribuir no desenvolvimento da pesquisa dentro de padrões éticos. Dessa forma, o comitê tem o papel de avaliar e monitorar o andamento do projeto de modo que a pesquisa respeite os princípios éticos de proteção aos direitos humanos, da dignidade, da autonomia, da não maleficência, da confidencialidade e da privacidade.

() Aceito participar.

() Não aceito participar.

Nome e assinatura do(a) convidado(a) a participar da pesquisa

_____, ____ de _____ de _____

Local e data

Nome e assinatura da pesquisadora

_____, ____ de _____ de _____

Local e data

APÊNDICE D - Guia de Comunicação Institucional

Assembleia Legislativa de Mato Grosso do Sul

Guia para Gestão da Comunicação Institucional

Autores

Evellyn Delgado Abelha
Dr. Felipe Quevedo-Silva

Campo Grande - MS
Abril/2023

Sumário

Apresentação.....	X
Sobre o Guia de Comunicação Institucional.....	X
A quem se destina?.....	X
Qual o objetivo?.....	X
Qual a origem?.....	X
Ferramentas de gestão da comunicação.....	X
Política de comunicação.....	X
Planejamento de comunicação.....	X
Planejamento de comunicação de crise.....	X
Colocando em prática.....	X
Referências.....	X

Apresentação

Gerir a comunicação é uma função significativa para qualquer tipo de organização. Em tempos complexos - fruto da globalização, da revolução tecnológica e da era digital - as organizações são exigidas a uma nova postura e uma comunicação estrategicamente planejada (KUNSCH, 2018).

Isso se aplica também às organizações públicas, pois a comunicação pública tem papel social relevante, o que a torna ainda mais estratégica e indispensável. A comunicação nessa área está diretamente relacionada a princípios legalmente constituídos como eficiência, publicidade, transparência e acesso à informação (BRASIL, 1988; 2011).

Dessa maneira, a gestão da comunicação nos órgãos públicos deve ser feita de maneira profissional e planejada. Nesse contexto, os profissionais e setores de comunicação institucional possuem função essencial (ZERFASS; VOLK, 2018). Eles têm o desafio de implementar processos gerenciais eficazes para a análise, planejamento, implementação e avaliação da comunicação (VOLK; ZERFASS, 2021).

Por isso, esse guia serve para instruir e balizar as ações dos gestores de comunicação institucional da Assembleia Legislativa de Mato Grosso do Sul (Alems) na condução estratégica e formalizada da comunicação no setor público.

Sobre o Guia de Comunicação Institucional

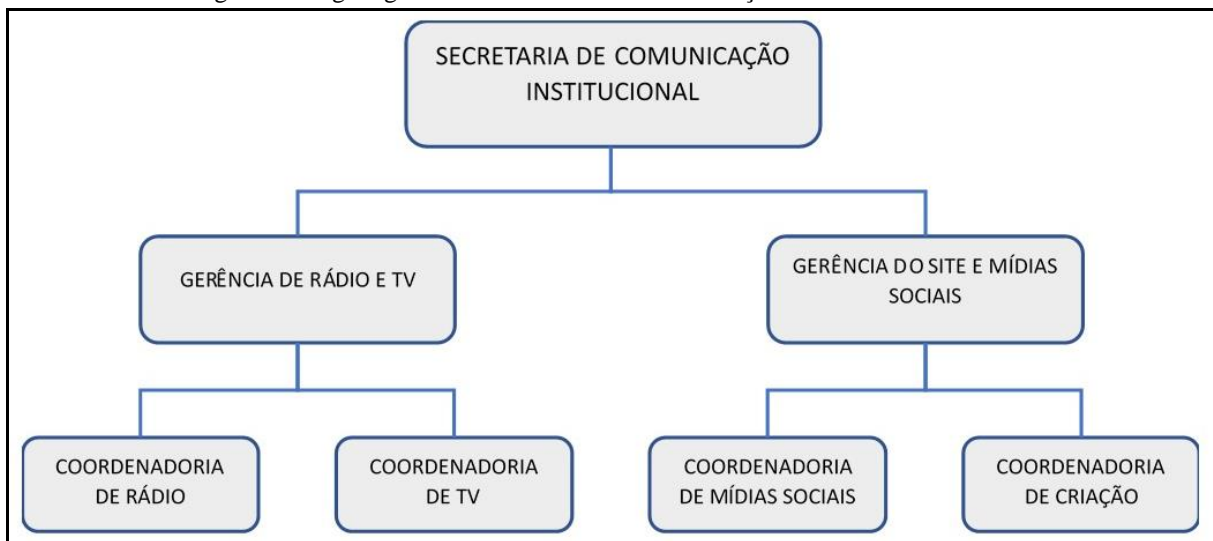
A quem se destina?

Este documento é direcionado a todos os gestores da Secretaria de Comunicação Institucional da Assembleia Legislativa de Mato Grosso do Sul.

A Lei nº 5.704, de 24 de agosto de 2021¹, prevê um total de sete cargos de gestão no departamento de comunicação da ALEMS: secretário de comunicação; gerente de rádio e TV; gerente de site e mídias sociais; coordenador de criação; coordenador de rádio; coordenador de TV; e coordenador de mídias sociais.

Conforme o Anexo XI da Lei nº 4.090, de 28 de outubro de 2011², a Secretaria de Comunicação Institucional possui a estrutura organizacional apresentada na Figura 1.

Figura 1 - Organograma da Secretaria de Comunicação Institucional da ALEMS



Fonte: Anexo XI da Lei nº 4.090, de 28 de outubro de 2011.

¹ Dispõe sobre a alteração da nomenclatura de cargos pertencentes ao Quadro de Pessoal da Assembleia Legislativa do Estado de Mato Grosso do Sul, altera a Lei Estadual nº 4.090 de 28 de setembro de 2011, alterada pelas Leis nº 4.343, de 2013, nº 4.987, de 2017, e nº 5.323, de 2019, e dá outras providências.

² Consolida e atualiza a Lei nº 1.426, de 6 de outubro de 1993, e dá nova redação ao Plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos dos servidores pertencentes ao Quadro Permanente de Pessoal da Assembleia Legislativa do Estado de Mato Grosso do Sul e dá outras providências.

Qual o objetivo?

O guia estabelece as ferramentas de gestão que devem ser postas em prática pelos gestores da Secretaria de Comunicação Institucional da Assembleia Legislativa de Mato Grosso do Sul, com intuito de:

- a) indicar conceitos, métodos e técnicas para que os gestores possam gerir de maneira planejada e formalizada a comunicação institucional da ALEMS, com ênfase no nível estratégico;
- b) estabelecer um conjunto - integrado, explícito e duradouro - de orientações, definições e parâmetros norteadores da atuação nos processos de comunicação;
- c) minimizar ações improvisadas ou apenas com foco operacional em detrimento de decisões mais conscientes, articuladas e integradas;
- d) gerar unidade de discurso e alinhamento às estratégias e políticas organizacionais;
- e) favorecer a transmissão de informações precisas e uniformes, bem como a aprendizagem organizacional dos atuais e dos futuros servidores do órgão;
- f) promover histórico institucional e facilitar momentos de transição nos cargos de gestão da Secretaria Institucional.

Qual a origem?

Este guia de gestão da comunicação é fruto da análise de estudos científicos da literatura nacional e internacional sobre o tema e de relatos dos próprios gestores da Secretaria de Comunicação Institucional da ALEMS sobre a rotina e processos do setor.

Os conceitos, métodos e técnicas aqui apresentados fazem parte de um rol de ferramentas de gestão da administração geral e pública recomendadas por pesquisadores e adotadas por diferentes tipos de organizações.

Ferramentas de gestão da comunicação

Para gerir de forma planejada e formalizada a comunicação na ALEMS, este guia apresenta aos gestores três ferramentas principais:

- 1 - Política de comunicação;
- 2 - Planejamento de comunicação; e
- 3 - Planejamento de comunicação de crise.

Dessas três ferramentas citadas acima derivam outros conceitos, técnicas e métodos, os quais serão abordados um a um a seguir. Ainda que elas sirvam de referência para as ações dos gestores na comunicação institucional da ALEMS - a definição dessas ferramentas não pretende esgotar o rol de instrumentos de gestão e nem impedir a adoção complementar de outros elementos.

Política de comunicação

Conforme o art. 10-B da Lei 5.704/2021, são atribuições específicas do secretário de comunicação institucional “*estabelecer as diretrizes gerais de divulgação institucional e a política de comunicação da ALEMS*”.

A política de comunicação da ALEMS deve estabelecer um conjunto de orientações gerais (princípios, diretrizes, conceitos e normas) que pautam a relação da organização com os seus públicos estratégicos - internos e externos (BUENO, 2014). O intuito é direcionar o desenvolvimento de ações, estratégias e produtos de comunicação da organização.

Essa política deve estar estreitamente alinhada com os objetivos institucionais da Assembleia Legislativa, a cultura e a gestão organizacionais, deixando explícita a filosofia da gestão (BUENO, 2014). Todas as atividades de comunicação da ALEMS devem obedecer às diretrizes da Política de Comunicação (KUNSCH, 2016), a fim de alcançar a padronização de posturas, princípios e valores. Por isso, deve ser pensada e definida levando-se em consideração a realidade do órgão público.

É preciso que a política de comunicação seja consolidada em um documento formal e divulgada a toda organização para ser internalizada, pois reflete o compromisso de promover o melhor relacionamento possível com os públicos de interesse da ALEMS.

Planejamento de comunicação

O planejamento da comunicação é outra ferramenta de gestão indispensável (TRILLOS-PACHECO; CUELLO LAZCANO, 2020), que deve ser utilizada pela Aems. A fim de promover ações integradas, eficientes e estratégicas, é necessário que a Secretaria de Comunicação Institucional desenvolva formalmente um planejamento único, ou seja, o qual contemple e seja seguido por todo o setor.

Essa ferramenta ajuda a evitar improvisação; a promover decisões mais conscientes; e a substituir atividades isoladas, individuais e fragmentadas - incentivando mais o trabalho em equipe (KUNSCH, 2016).

O planejamento necessita ser processado por meio de pesquisas, estudos, questionamentos, construção de diagnósticos e análises de decisões (KUNSCH, 2016). Sendo assim, a ferramenta ajuda a visualizar cenários favoráveis ou desfavoráveis e a conduzir as ações em cada circunstância (TRILLOS-PACHECO; CUELLO LAZCANO, 2020).

Dessa forma, o secretário de comunicação da Aems deve coordenar a confecção do planejamento de comunicação, composto dos seguintes elementos:

- Missão, Visão e Valores da Comunicação;
- Diagnóstico;
- Definição de Públicos;
- Objetivos e Metas;
- Estratégias;
- Plano de Comunicação ou de Ação;
- Medição e Avaliação;
- Revisões e Prazos;

- **Missão, visão e valores da Comunicação**

Missão - responde à pergunta de como a Secretaria de Comunicação pode auxiliar a Aems a desempenhar seu papel, sua razão de ser na sociedade.

Visão - expressa como a Secretaria de Comunicação será projetada com vistas no futuro.

Valores - representam crenças, atributos e convicções da Secretaria de Comunicação (KUNSCH, 2016).

- **Diagnóstico**

O diagnóstico deve estudar o contexto da Secretaria de Comunicação Institucional. Isso com auxílio de um conjunto preciso e adequado de dados básicos (RISTIANI; DIDA; SETIANTI, 2019) como, por exemplo, a composição e a estrutura do setor, as rotinas e processos, o trabalho e as tarefas que executa, os elementos positivos do setor, os obstáculos que enfrenta, etc.

Para realizar o diagnóstico os gestores podem adotar um *check list* a fim de elencar todos os tópicos relevantes e registrar a análise de cada um deles.

Quadro 1 - Sugestão de *check list* para diagnóstico

Tópicos	Pontos positivos	Pontos negativos
Equipe		
Estrutura física		
Equipamentos		
Processos		
Divisão de tarefas		
Portfólio de produtos		
Relacionamento com públicos		
...		

- **Definição de públicos**

Públicos (internos e externos) são pessoas ou grupos ligados a uma organização devido a interesses recíprocos existentes entre as duas partes (KUNSCH, 2016). De maneira geral, definir públicos é agregar pessoas ou grupos sociais por características que os definem na relação com a instituição para então estabelecer estratégias específicas de relacionamento (DUARTE, 2012).

Os públicos podem ser diretores, funcionários, servidores, familiares, fornecedores, imprensa, comunidade, poderes públicos, órgãos de classe, entre outros (KUNSCH, 2016). Listar os públicos com os quais a ALEMS se relaciona, facilitará a promoção de ações comunicacionais mais direcionadas e com nível de assertividade maior.

- **Definição de objetivos, metas e estratégias**

Com a realidade apontada pelo diagnóstico e o conhecimento de quais são públicos de interesse da ALEMS, os gestores de comunicação terão subsídios para definirem os objetivos, as metas e as estratégias da Secretaria de Comunicação Institucional.

Essas três ferramentas estão intrinsecamente ligadas pois os objetivos determinam os resultados que se deseja alcançar, as metas são quantificação dos objetivos (KUNSCH, 2016) e as estratégias são maneiras de alcançar o que foi definido nos objetivos a partir da análise de fatores sociais, operacionais e ambientais (RISTIANI; DIDA; SETIANTI, 2019).

Assim, essa etapa do planejamento deve responder, minimamente, questionamentos como: o que se deseja conquistar (objetivo); o porquê se quer conquistar (necessidade - relacionada com política de comunicação/diagnóstico); quais as ações concretas e quantificáveis (metas); e quais os caminhos para o resultado (estratégias).

Quadro 2 - Sugestão para formalização de objetivos, metas e estratégias

Objetivo (o que se deseja conquistar)	Necessidade (o porquê se quer conquistar)	Metas (quais as ações/resultados concretas e quantificáveis)	Estratégias (quais os caminhos para o resultado)
Objetivo 1			
Objetivo 2			
...			

- **Plano de comunicação ou de ação**

Uma organização não pode dispensar o plano organizacional de comunicação caso deseje respostas para solucionar problemas internos e otimizar processos administrativos relativos à sua missão (MEDEIROS; SANTOS, 2018).

O plano de comunicação, ou plano de ação, estabelece orientações para a prática da comunicação nas organizações (MEDEIROS; SANTOS, 2018), ou seja, contém os elementos da dimensão operacional, integrando a empresa com o portfólio de produtos e serviços para satisfação do público e para concretização dos objetivos (VEGA-ALMEIDA et al. 2020).

Esse documento deve conter as informações da atuação tanto das gerências como das coordenadorias da Secretaria de Comunicação da Aems. Ele inclui:

- prioridade e procedimentos de cada setor;
- cronogramas com data de conclusão e responsabilidade pela tarefa;
- recursos humanos e materiais necessários;
- seleção dos diferentes canais de comunicação a serem utilizados;
- impacto para os tomadores do serviço.

Quadro 3 - Sugestão para composição do plano de ação

Objetivo 1						
	Ações	Responsabilidade	Recursos	Prazos	Canais	Impacto
Estratégia 1	Ação 1					
	Ação 2					
	Ação X					

- **Medição e avaliação**

Medir se e como as metas de comunicação são alcançadas é primordial na avaliação da eficácia da comunicação (FAHNRICH; VOGELGESANG; SCHARKOW, 2020). Assim, os profissionais de comunicação podem demonstrar o valor de suas atividades para suas organizações (ZERFASS; VERCIC; VOLK, 2017).

Com a confecção do planejamento, as ações da Secretaria de Comunicação da Aems serão traduzidas em indicadores de gestão (LÓPEZ, 2012). Isso permite, além da sistematização, o monitoramento das atividades e o controle dos resultados um a um.

Tendo indicadores, os gestores de comunicação da Aems têm a oportunidade de comparar o resultado (final ou parcial) com aquilo que foi planejado (KUNSCH, 2016). Dessa forma, é possível corrigir, alterar ou eliminar ações, seja no fim da etapa ou até mesmo no decorrer do processo.

A medição formal proporciona registro de dados, que ao serem avaliados vão fornecer elementos (relatórios, por exemplo) para tomada de decisões estratégicas e, assim, retroalimentar todo o processo de gestão da comunicação no órgão público.

Quadro 4 - Sugestão para registro de medição e avaliação

Objetivo 1				
	Ações	Resultados	Avaliação	Providências
Estratégias	Ação 1			
	Ação 2			
	Ação X			

- **Revisões e prazos**

Ao longo do tempo e de acordo com as circunstâncias locais e globais, organizações, sociedade, tecnologia e públicos evoluem, portanto, há a necessidade de permeabilidade a mudanças (OLIVEIRA, 2020). Nesse sentido, o planejamento também não é uma ferramenta estática; variáveis e situações excepcionais devem ser consideradas (OLIVEIRA, 2020).

Sendo assim, o planejamento deve prever ajustes, com auxílio de revisões - que podem ser: programadas; por necessidade; ou por oportunidade (LORENZETTI; RIBEIRO; LORENZETTI, 2018). Também é possível e desejável promover reuniões periódicas com todas as áreas e pessoas envolvidas para: avaliar resultados parciais; verificar problemas existentes; fazer ajustes necessários; e motivar e comprometer a todos no cumprimento dos objetivos traçados (LORENZETTI; RIBEIRO; LORENZETTI, 2018).

Os prazos para essas ações variam conforme as deliberações das organizações (KUNSCH, 2016). No caso da Secretaria de Comunicação Institucional da Aems, sugere-se que o Plano de Ação tenha periodicidade de um ano, por se tratar de ações de curto prazo, com revisões a cada trimestre. Já a confecção do Planejamento de Comunicação pode ser considerada a cada dois anos, coincidindo com a eleição e mandato da Mesa Diretora da Aems, com revisões a cada semestre.

Apesar de as revisões e prazos figurarem no rol de ferramentas do Planejamento de Comunicação, é necessário que essas definições também alcancem a Política de Comunicação e o Planejamento de Comunicação de Crise.

No caso da Política de Comunicação, por se tratar de elemento mais duradouro e abstrato, é recomendável que seja desenvolvida no início de cada nova Legislatura da Aems, ou seja, de quatro em quatro anos, após os deputados estaduais eleitos no pleito imediatamente anterior tomarem posse dos respectivos mandatos no Legislativo.

Tendo em vista a dinamicidade dos ambiente interno e externo da Aems, o Planejamento de Comunicação de Crise deve, preferencialmente, ser realizado anualmente e revisado, pelo menos, trimestralmente.

Planejamento de comunicação de crise

O gerenciamento de crise faz parte da gestão (FORNI, 2017). Responder de forma eficaz a momentos críticos garante uma boa reputação com o público do qual as instituições dependem para obter apoio (FULLER; LA SALA, 2021).

Há elementos-chave decisivos para uma boa gestão de eventos negativos, como plano de crise simples e flexível; a necessidade de liderança; um porta-voz preparado; a identificação e relacionamento com os diversos *stakeholders*; timing de resposta; e planejamento de comunicação (FORNI, 2017).

As organizações prescindem de uma comunicação efetiva ao serem confrontadas com uma crise, já que a ação comunicacional desempenha um papel central na promoção da prontidão organizacional nesses casos (FULLER; LA SALA, 2021).

Dessa forma, no intuito de responder eficazmente a essas situações, a ALEMS deve desenvolver um planejamento de comunicação de crise, ferramenta que considera ações de comunicação imediatas a serem tomadas antes e durante uma situação de crise (FORNI, 2017).

Esse planejamento contempla lista de potenciais fragilidades da organização e as formas para lidar com elas; escolha da equipe de comunicação de crises; comunicação interna; estratégia de mídia; e informações atualizadas sobre a organização e suas principais atividades (FORNI, 2017).

Quadro 5 - Sugestão para planejamento de comunicação de crises

Planejamento de Comunicação de Crise	
Tópico	Descrição
Fragilidades da organização	
Equipe de comunicação de crises (comitê)	
Comunicação interna	
Estratégia de mídia	
Informações atualizadas sobre a ALEMS e suas principais atividades	

Colocando em prática

A definição da política de comunicação, do planejamento de comunicação e do planejamento de comunicação de crise exige uma ação conjunta entre múltiplos atores da Aems. Por isso, colocar em prática essas ferramentas necessita da instituição formal de uma comissão ou um grupo de trabalho.

Além dos gestores da Secretaria de Comunicação Institucional, outros servidores do setor, representantes das demais secretarias da Aems e, sobretudo, deputados estaduais designados devem compor esse grupo e participar efetivamente do processo. Sugere-se que seja constituída uma comissão para cada uma das três ferramentas. A composição dos membros do grupo pode variar conforme a necessidade.

Recomenda-se ainda que o desenvolvimento da política de comunicação, do planejamento de comunicação e do planejamento de comunicação de crise seja feito em momentos distintos. A confecção simultânea pode acarretar sobrecarga de trabalho e sobreposição de tarefas para os membros das comissões.

Todo esse processo deve ser coordenado pelo secretário de comunicação institucional e supervisionado pela Mesa Diretora da Aems. Também é necessário instituir prazo para o início e a conclusão dos trabalhos do grupo. Ao término dos trabalhos, serão necessárias ações para divulgação e internalização das propostas nas ferramentas de comunicação.

Referências

- BRASIL. Constituição Federativa do Brasil. **República Federativa do Brasil**, [S. l.], p. 514, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm. Acesso em: 8 jun. 2021.
- BRASIL. Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal e dá outras providências. [S. l.], p. 1–12, 2011. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112527.htm. Acesso em: 8 jun. 2021.
- BUENO, Wilson da Costa. A construção de uma Política de Comunicação como processo de legitimação da Comunicação Pública no Brasil. **Revista Comunicação Midiática**, Bauru, SP, v. 9, n. 3, p. 11–24, 2014. Disponível em: <https://www2.faac.unesp.br/comunicacaomidiatica/index.php/CM/article/view/169>. Acesso em: 5 fev. 2023.
- DUARTE, Jorge. Instrumentos de comunicação pública. *In: Comunicação Pública: Estado, mercado, sociedade e interesse*. São Paulo: Atlas, 2012.
- FAHNRICH, Birte; VOGELGESANG, Jens; SCHARKOW, Michael. Evaluating universities' strategic online communication: how do Shanghai Ranking's top 50 universities grows take holder engagement with Facebook posts? **Journal of Communication Management**, [S. l.], v. 24, n. 3, p. 265–283, 2020. DOI: 10.1108/JCOM-06-2019-0090. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JCOM-06-2019-0090/full/html>. Acesso: 11 fev. 2022.
- FORNI, João José. **Gestão de Crises e Comunicação**: o que gestores e profissionais de comunicação precisam saber para enfrentar crises corporativas. São Paulo: Atlas, 2017.
- FULLER, Ryan P.; LA SALA, Antonio. Crisis Communication Preparedness Practices Among U.S. Charitable Organizations: Results From a National Survey. **SAGE Open**, [S. l.], v. 11, n. 2, 2021. DOI: 10.1177/21582440211014516. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/21582440211014516>. Acesso: 26 jul. 2022.
- KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. 6. ed. São Paulo: Summus, 2016.
- KUNSCH, Margarida M. Krohling. Strategic communication in contemporary organizations. **Media and Jornalismo**, [S. l.], v. 18, n. 33, p. 13–24, 2018. DOI: 10.14195/2183-5462_33_1. Disponível em: <https://digitalis-dsp.uc.pt/handle/10316.2/44394?mode=full>. Acesso: 7 fev. 2022.
- LÓPEZ, Juan Camilo Jaramillo. Proposta geral de comunicação pública. *In: Comunicação Pública: Estado, mercado, sociedade e interesse*. São Paulo: Atlas, 2012.

LORENZETTI, André; RIBEIRO, Eduardo; LORENZETTI, Gisele. Planejamento Estratégico em Relacionamento com a Imprensa e Outras Mídias. *In: Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia: teoria e técnica*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

MATO GROSSO DO SUL. **Lei nº 4.090, de 28 de setembro de 2011**. Consolida e atualiza a Lei nº 1.426, de 6 de outubro de 1993, e dá nova redação ao Plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos dos servidores pertencentes ao Quadro Permanente de Pessoal da Assembleia Legislativa do Estado de Mato Grosso do Sul e dá outras providências. Disponível em: <http://aacpdappls.net.ms.gov.br/appls/legislacao/secoge/govato.nsf/448b683bce4ca84704256c0b00651e9d/aa888180ef6781400425791a005dc009?OpenDocument&Highlight=0,4.090>.

Acesso em: 5 dez. 2022

MATO GROSSO DO SUL. **Lei nº 5.704, de 24 de agosto de 2021**. Dispõe sobre a alteração da nomenclatura de cargos pertencentes ao Quadro de Pessoal da Assembleia Legislativa do Estado de Mato Grosso do Sul, altera a Lei Estadual nº 4.090 de 28 de setembro de 2011, alterada pelas Leis nº 4.343, de 2013, nº 4.987, de 2017, e nº 5.323, de 2019, e dá outras providências.

Disponível em:

<http://aacpdappls.net.ms.gov.br/appls/legislacao/secoge/govato.nsf/448b683bce4ca84704256c0b00651e9d/1efa8e2da6a55dab0425873c00471340?OpenDocument&Highlight=0,5.704>.

Acesso em: 21 jul. 2022.

MEDEIROS, José Washington de Moraes; SANTOS, Gicarla Maria Clemente. “ORGANON”: a gestão da comunicação organizacional no cenário da Administração Pública na Paraíba. **Revista Principia - Divulgação Científica e Tecnológica do IFPB**, [S. l.], v. 41, p. 152–165, 2018. DOI: <http://dx.doi.org/10.18265/1517-03062015v1n41p152-165>. Disponível em: <https://periodicos.ifpb.edu.br/index.php/principia/article/view/2145>. Acesso em: 22 jul. 2022.

OLIVEIRA, Luciana Gomes. A framework for the development of social media content strategies for higher education institutions. **Estudos em Comunicacao**, [S. l.], n. 30, p. 21–48, 2020. DOI: 10.25768/20.04.03.30.02. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/341868666_A_Framework_for_the_Development_of_Social_Media_Content_Strategies_for_Higher_Education_Institutions. Acesso em: 25 jul. 2022.

RISTIANI, Ilona Annisa; DIDA, Susanne; SETIANTI, Yanti Setianti. Communication planning of Bandung city branding as the city of tolerance. **International Journal of Scientific and Technology Research**, [S. l.], v. 8, n. 9, p. 1860–1865, 2019. Disponível em: <https://www.ijstr.org/final-print/sep2019/Communication-Planning-Of-Bandung-City-Branding-As-The-City-Of-Tolerance.pdf>. Acesso em: 25 jul. 2022.

TRILLOS-PACHECO, Juan José; CUELLO LAZCANO, María Claudia. Gestión de La comunicación y cultura vial em instituciones educativas de Barranquilla. **Revista Venezolana de Gerencia**, [S. l.], v. 89, p. 106–129, 2020. DOI: 10.37960/revista.v25i89.31382. Disponível em: <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/31382>. Acesso: 5 fev. 2022.

VEGA-ALMEIDA, Rosa Lidia; IGLESIAS-ALFONSO, Claudia; MORUA-DELGADO, Masiel; COSSÍO-CÁRDENAS, Gema. Plan de comunicación del Sistema de Inteligencia Colaborativa para el Grupo Empresarial Bio Cuba Farma. **Revista Cubana de Información**

en **Ciencias de La Salud**, [S. l.], v. 31, n. 2, p. 1–23, 2020. Disponível em: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2307-21132020000200004. Acesso: 3 fev. 2022.

VOLK, Sophia Charlotte; ZERFASS, Ansgar. Management tools in corporate communication: a survey about tool use and reflections about the gap between theory and practice. **Journal of Communication Management**, [S. l.], v. 25, n. 1, p. 50–67, 2021. DOI: 10.1108/JCOM-02-2020-0011. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JCOM-02-2020-0011/full/html>. Acesso em: 11 fev. 2022.

ZERFASS, Ansgar; VERCIC, Dejan; VOLK, Sophia Charlotte. Communication evaluation and measurement: Skills, practices and utilization in European organizations. **Corporate Communications**, [S. l.], v. 22, n. 1, p. 2–18, 2017. DOI: 10.1108/CCIJ-08-2016-0056. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/CCIJ-08-2016-0056/full/html>. Acesso em: 11 fev. 2022.

ZERFASS, Ansgar; VOLK, Sophia Charlotte. How communication departments contribute to corporate success: The communications contributions framework. **Journal of Communication Management**, [S. l.], v. 22, n. 4, p. 397–415, 2018. DOI: 10.1108/JCOM-12-2017-0146. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JCOM-12-2017-0146/full/html>. Acesso em: 11 fev. 2022.

APÊNDICE E - Formulário para registro de Produção Técnica e Tecnológica - PTT

Título:

Guia para Gestão da Comunicação Institucional

Ano da produção:

2023

Nome dos autores:

**EVELLYN DELGADO ABELHA
DR. FELIPE QUEVEDO-SILVA**

Projeto de Pesquisa do PROFIAP:

- Atuação do Estado e sua Relação com o Mercado e a Sociedade
 Transformação e Inovação Organizacional
 Práticas de Gestão Sustentáveis
 Políticas Públicas: Formulação e Gestão

(PTT) Correspondência com os novos subtipos-produtos técnicos/tecnológicos

1. Empresa ou Organização social (inovadora)
 2. Processo/Tecnologia e Produto/Material não patenteáveis
 3. Relatório técnico conclusivo
 4. Tecnologia social
 5. Norma ou marco regulatório
 6. Patente
 7. Produtos/Processos em sigilo
 8. Software/Aplicativo
 9. Base de dados técnico-científica
 10. Curso para formação profissional
 11. Material didático
 12. Produto bibliográfico na forma de artigo

(PTT) Finalidade (0-255 caracteres)

Esse guia serve para instruir e balizar as ações dos gestores de comunicação institucional de um órgão público na condução estratégica e formalizada da comunicação no setor público.

(PTT) Impacto – Nível

- Alto
 Médio
 Baixo

(PTT) Impacto – Demanda

- Espontânea

- Por concorrência**
- Contratada**

(PTT) Impacto – Objetivo da Pesquisa

- Experimental**
- Solução de um problema previamente identificado**
- Sem um foco de aplicação inicialmente definido**

(PTT) Impacto – Área impactada pela produção

- Econômico**
- Saúde**
- Ensino**
- Social**
- Cultural**
- Ambiental**
- Científico**
- Aprendizagem**

(PTT) Impacto – Tipo

- Potencial**
- Real**

(PTT) Descrição do tipo de Impacto (0-255 caracteres)

(PTT) Replicabilidade

- Não**
- Sim**

(PTT) Abrangência Territorial

- Local**
- Regional**
- Nacional**
- Internacional**

(PTT) Complexidade

- Alta**
- Média**
- Baixa**

(PTT) Inovação

- Alto teor inovativo**
- Médio teor inovativo**
- Baixo teor inovativo**
- Sem inovação aparente**

(PTT) Setor da sociedade beneficiada pelo impacto

- Agricultura, pecuária, produção florestal, pesca e aquicultura**
- Indústria de transformação**

- Água, esgoto, atividades de gestão de resíduos e descontaminação**
- Construção**
- Comércio, reparação de veículos automotivos e motocicletas**
- Transporte, armazenagem e correio**
- Alojamento e alimentação**
- Informação e comunicação**
- Atividades financeiras, de seguros e serviços relacionados**
- Atividades imobiliárias**
- Atividades profissionais, científicas e técnicas**
- Atividades administrativas e serviços complementares**
- Administração pública, defesa e seguridade social**
- Educação**
- Saúde humana e serviços sociais**
- Arte, cultura, esporte e recreação**
- Outras atividades de serviços**
- Serviços domésticos**
- Organismos internacionais e outras instituições extraterritoriais**
- Indústrias extrativas**
- Eletricidade e gás**

(PTT) Declaração de vínculo do produto com PDI da Instituição

- Não**
- Sim**

(PTT) Houve fomento?

- Financiamento**
- Não houve**
- Cooperação**

(PTT) Há registro/depósito de propriedade intelectual?

- Não**
- Sim**

(PTT) Estágio da Tecnologia

- Piloto/protótipo**
- Finalizado/implantado**
- Em teste**

(PTT) Há transferência de tecnologia/conhecimento?

- Não**
- Sim**

(PTT) Observação (0-255 caracteres)

(PTT) URL