

## A importância da gestão estratégica da comunicação na administração pública

The importance of strategic communication management in public administration

Leruama Pena Leal<sup>1</sup>  
André Vasconcelos da Silva<sup>2</sup>

409

**Resumo:** As instituições que compõem a Administração Pública geralmente são vistas pela sociedade como organizações excessivamente burocráticas, o que torna o desafio de se comunicarem efetivamente ainda maior. Assim, evidencia-se que é preciso repensar a gestão, levando em conta o interesse público e a opinião da sociedade e por isso, a comunicação revela-se como uma importante ferramenta estratégica, principalmente nas instituições públicas. O objetivo deste artigo consiste em investigar e favorecer uma reflexão acerca da importância da gestão estratégica da comunicação para a Administração Pública. Trata-se de um artigo de revisão conceitual redigido com propósito exploratório, onde foi conduzida revisão bibliográfica buscando uma compreensão mais aprofundada a respeito do tema investigado. Como resultado, observa-se na literatura que a comunicação organizacional, utilizada de maneira estratégica dentro das instituições públicas, com clareza, de forma transparente, inclusiva e pautada na ética, evidencia-se como ferramenta capaz de relacionar-se com os stakeholders, garantir publicidade, eficiência e transparência dos atos e para além disso, prestar contas e promover a democracia.

**Palavras-chave:** Práticas de comunicação. Gestão organizacional. Gestão pública.

**Abstract:** The institutions that make up Public Administration are often perceived by society as excessively bureaucratic organizations, which makes the challenge of communicating effectively even greater. Thus, it becomes evident that it is necessary to rethink management, taking into account the public interest and the opinion of society; therefore, communication emerges as an important strategic tool, especially in public institutions. The objective of this article is to investigate and encourage reflection on the importance of strategic communication management for Public Administration. This is a conceptual review article written with an

---

<sup>1</sup>Mestre em Gestão Organizacional pela Universidade Federal de Catalão. Bacharel em Administração pela Universidade Pitágoras Unopar. Servidora Técnica-Administrativa em Educação na Universidade Federal de Jataí.

<sup>2</sup>Doutor em Psicologia pela Universidade de Brasília. Mestrado e Graduação em Psicologia pela Universidade Católica de Goiás. Professor Titular da Universidade Federal de Catalão.

Recebido em 09/05/2025

Aprovado em: 23 /09/2025

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*



exploratory purpose, in which a literature review was conducted to seek a deeper understanding of the investigated topic. As a result, the literature shows that organizational communication, used strategically within public institutions, with clarity, transparency, inclusiveness, and grounded in ethics, proves to be a tool capable of engaging with stakeholders, ensuring publicity, efficiency, and transparency of actions, and furthermore, providing accountability and promoting democracy.

**Keywords:** Communication practices. Organizational management. Public management.

## 1 Introdução

A gestão estratégica e a governança têm sido amplamente discutidas entre os organismos do setor público, em um cenário onde as TIC tornam a difusão da comunicação cada vez mais acelerada. Observou-se que parece haver homogeneidade entre as produções acadêmicas relacionadas neste artigo de que a “a boa governança é essencial para otimizar o desenvolvimento social, econômico, político e cultural do Brasil e das unidades que o constituem” (Teixeira, 2019), ou seja, é primordial relacionar-se com o público interno e externo, atendendo as expectativas da sociedade, cumprindo a missão da organização à qual se vincula e atendendo a função de orientar, informar, esclarecer e estabelecer conexões (Baldissera, 2001; Duarte, 2020).

Para a Administração Pública, organizações normalmente vistas pela sociedade como excessivamente burocráticas, o desafio de comunicar-se efetivamente com seu público é grande. Segundo Kunsch (2020, p. 101) é frente a este contexto que “a área da comunicação deixa de ter uma função meramente tática e instrumental e passa a ser considerada estratégica”, agregando valor às organizações e auxiliando no cumprimento de sua missão. Ainda segundo a autora, o uso de indicadores e métricas comunicativas é imprescindível para medir os resultados e a eficácia atingida (Kunsch, 2020).

Assim, ganham força as demandas sociais para que a Administração Pública repense suas ações de gestão, de forma a reavaliar processos e resultados, buscando melhores desempenhos e eficiência no uso dos recursos públicos (Teixeira, 2019). É preciso repensar a gestão pública, levando em conta o interesse público e a opinião da sociedade, “uma vez que os cidadãos não almejam somente que as políticas públicas sejam realizadas, mas, sim, com eficiência” (Teixeira, 2019, p. 543).

Para atender a demanda social de relacionamento com o público interno e externo, e de mais transparência nos atos, em novembro de 2017 o governo instituiu através do Decreto nº 9.203 a política de governança da administração pública. A governança pode ser compreendida

como um agrupamento de mecanismos, ações e estratégias que visam garantir que a organização esteja alinhada às necessidades e expectativas de seu público, bem como cumprindo com a finalidade para qual foi criada. O Tribunal de Contas da União - TCU no referencial básico de governança (Brasil, 2014) discorre que uma boa governança pública visa conquistar e preservar a confiança da sociedade através de mecanismos que mantenham alinhado o interesse público a todas as ações realizadas pela Administração Pública.

Não é possível ter um ambiente democrático sem amplo acesso à comunicação e informação ou sem transparência da gestão pública (Sen, 2018). A comunicação organizacional, utilizada de maneira estratégica, desponta como ferramenta capaz de relacionar-se com os stakeholders, garantir legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, eficiência e transparência dos atos e para além disso, prestar contas e promover a democracia.

## 2 Delineamento do Estudo

O presente estudo concebe este artigo de revisão conceitual, que visa apresentar conceitos básicos acerca de comunicação e a importância de sua gestão estratégica dentro das Organizações Públicas. Adicionalmente, discorreremos também sobre conceitos Administração Pública, Governança e a relação entre elas.

Metodologicamente este trabalho foi redigido com propósito exploratório, onde teve-se como objetivo realizar uma revisão através de fontes bibliográficas da literatura acadêmica e nas normativas governamentais brasileiras que legislam acerca dos assuntos relacionados aos conceitos, considerados pertinentes, para compreender a importância da gestão estratégica da comunicação na administração pública. Segundo Prodanov (2013), as pesquisas exploratórias proporcionam mais informações sobre o assunto investigado. Gil (2017, p. 32) concorda ao endossar que “as pesquisas exploratórias têm como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses”.

No intuito de atingir o objetivo proposto, foi conduzida revisão bibliográfica buscando uma compreensão mais aprofundada acerca do tema. Conforme Boccato (2006), através da pesquisa bibliográfica, busca-se o levantamento e análise crítica de documentos publicados sobre o tema pesquisado. Macedo (1994, p. 13) observa que a pesquisa bibliográfica “trata-se do primeiro passo em qualquer tipo de pesquisa científica, com o fim de revisar a literatura existente e não redundar o tema de estudo ou experimentação”, Fonseca (2022, p. 32) concorda

ao afirmar que “qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto”. Amaral (2007) acrescenta que a pesquisa bibliográfica constitui-se como etapa fundamental em todo trabalho científico, pois influencia o embasamento teórico do mesmo.

Como facilitador para este processo de busca e seleção dos documentos, foram utilizados o portal de periódicos CAPES, a biblioteca eletrônica *Spell* e a plataforma *Google Acadêmico*, além do *software Mendeley*.

### 3 Resultados e discussão

#### 3.1 Comunicação

Em 1979, Thayer já dizia que “a essência do ser humano é comunicar e receber comunicação” (Thayer, 1979, p. 35). E Fiske, em (1998), compreendia a comunicação humana como um fenômeno que ocorre na forma de interação social através do compartilhamento de mensagens.

Margarida Kunsch define a comunicação como um “fenômeno inerente à natureza das organizações e aos agrupamentos de pessoas que a integram” (Kunsch, 2020, p. 90). Kunsch enfatiza o incontestável poder exercido pela comunicação na sociedade contemporânea e a importância de que seja considerada “como processo social básico e como um fenômeno, e não apenas como transmissão de informações” (Kunsch, 2018, p. 14). Para Cardoso (2006), a comunicação é o instrumento necessário para a ampliação e integração de estruturas organizacionais garantindo acesso à informação e a temas de interesse público.

Duarte (2020, p. 221) afirma que “a essência da comunicação refere-se a dialogar, tornar comum, compartilhar”. Assim, “a comunicação não é um acontecimento, um momento ou coisa, mas um processo dinâmico e contínuo - é mais do que informar, fazer saber”. Segundo o autor, “um processo de comunicação se constitui quando pessoas, grupos, organizações e atores sociais interagem, constroem e trocam significados, informações e influências de algum tipo” (Duarte, 2020, p. 221).

Rita Espanha descreve a comunicação como a “transmissão ou troca de informação, o que implica a partilha de sentido entre os que estão envolvidos no processo e podendo dar a conhecer necessidades, trocar informações, ideias, atitudes e crenças, criar entendimentos, estabelecer e manter relações” (Espanha, 2020, p. 340).

Já Joana Félix entende que comunicar “é interagir (e não ditar informação)” (Félix, 2020, p. 179). Enquanto Teresa Ruão parte do pressuposto que a comunicação humana pode ser usada de forma mais ou menos intencional nas relações interpessoais e na comunicação das organizações, de forma a integrar e propiciar uma natureza estratégica em determinados contextos (Ruão, 2020).

A Comunicação, então, não é processo separado, com um fim em si mesmo. A comunicação atua com informação e relacionamento – imagens, histórias, signos, memória, informação, linguagem, diálogo – e entrega acesso, interação, compreensão, percepção, mudança de comportamento, ação. Lida com o intangível que gera resultados tangíveis e deve buscar causar consequências que impactem positivamente no sucesso da organização (Duarte, 2020, p. 230).

Para Marioti (2014, p. 161) “a comunicação possui um forte caráter participativo, estabelecida com o desenvolvimento comunitário, ao passo que é compreendida como um sistema de informação que atua junto às ações que visam apoiar a implementação de políticas públicas, estando desta forma, imbricada na gestão pública”.

Observa-se então que a comunicação é complexa e abrangente. Para Rita Espanha (2020), a comunicação é um processo cíclico que contém vários aspectos e fatores que a influenciam. Assim o modelo representativo básico de comunicação, que a expressa como um processo unidirecional envolvendo comunicador, mensagem e receptor, na sociedade contemporânea está desatualizado e precisa ser substituído por um modelo de fluxo multidirecional que acrescente também as variáveis de compreensão por parte do receptor da mensagem e de feedback do receptor para o comunicador (Espanha, 2020).

Félix (2020, p. 159), corrobora ao afirmar que “comunicar não é simplesmente emitir, mas sim ter a certeza de que a compreensão foi clara, indo ao encontro dos interesses do público-alvo”. Para a autora, a comunicação atua como uma norteadora das relações humanas, e “por meio do intercâmbio entre informações, pensamentos e sentimentos, é possível estabelecer uma interação entre as pessoas e, conseqüentemente, a vida em sociedade” (Félix, 2020, p. 154). Félix enfatiza também que a comunicação nas empresas precisa ser estruturada, tanto para o público interno, quanto para o público externo, observando essa atuação norteadora de relações.

### 3.2 Comunicação Estratégica em Organizações

Teresa Ruão (2020, p. 31) defende que “a comunicação é a base de todas as organizações e das suas atividades”, a autora discorre que para que uma comunicação seja estratégica ela

precisa partir dos líderes e/ou membros da organização e ter a intenção promover ou fazer cumprir a missão da instituição (Hallahan et al., 2007; Ruão, 2020).

Gestão da comunicação é, essencialmente, administração. E não há como atuar com administração de organizações sem considerar o fator comunicação. Dirigentes de organizações usam a expressão estratégica, quando relacionada à comunicação, para assegurar que valorizam a gestão dos fluxos de relacionamento e informação, a equipe de comunicação, o esforço que fazem e os resultados que obtêm. Então, em vez de dizer que o setor de comunicação é importante ou usa a inteligência, dizem que é estratégico (Duarte, 2020, p. 228).

Para Dantas e Abreu (2020), a diferença entre a comunicação organizacional comum e a estratégica se dá quanto ao seu caráter “enquanto a comunicação normalmente é um processo reativo e ocorre em função de ‘gatilhos’ que a exigem, a comunicação estratégica tenta antecipar os eventos que gerariam a necessidade de informar e transmitir conhecimento por meio do planejamento e de processos consolidados” (Dantas; Abreu, 2020, p. 456).

Para Bueno, a comunicação assume um papel enquanto processo estratégico da organização pois além de promover estratégias e conhecimentos para que as empresas superem conflitos existentes, também atuam preventivamente a fim de impedir que esses conflitos se manifestem (Bueno, 2003). A Comunicação Estratégica direciona a forma como uma organização se apresenta e se promove através das atividades comunicativas intencionais (Hallahan et al., 2007; Ruão, 2016; Van Ruler, 2018; Ruão, 2020).

A comunicação Estratégica é um campo de pesquisa dentro das Ciências da Comunicação que estuda “a influência da comunicação no cumprimento da missão de uma organização – ou seja, com a sua dimensão ‘estratégica’ ” (Van Ruler, 2018; Ruão, 2020, p. 29). Ruão defende que a Comunicação Estratégica é uma subárea da Comunicação Organizacional “dedicada à análise da comunicação intencional e instrumental, produzida por organizações” partindo do pressuposto que “há outros processos comunicacionais que fazem apenas parte da regular atividade de construção de sentido dentro de agrupamentos humanos, sem o propósito de afetar as atitudes e comportamentos dos outros” (Ruão, 2020, p. 30-31).

Argenti et al. (2005, p. 61) define comunicação estratégica como “a comunicação alinhada com a estratégia geral da empresa, com vista a promover o seu posicionamento”. Hallahan et al. (2007) corrobora afirmando que ocorre uma grande movimentação por parte das organizações para comunicar-se com seus stakeholders, e através da visão estratégica da comunicação buscam melhorar o desempenho organizacional, vender mais produtos, além de construir e fortalecer relacionamentos com seus consumidores e investidores.

Segundo Durán, na sociedade atual as organizações são obrigadas a contar com uma estrutura sólida e eficaz de comunicação e só através de um gerenciamento adequado e com alinhamento estratégico é que as empresas serão capazes de desenvolver uma linha de ação permanente que projete uma visão positiva e melhor reputação a longo prazo junto à sociedade. Para a autora, a comunicação é uma ferramenta (Durán, 2020). Félix (2020, p. 147), acrescenta que a Comunicação Organizacional “depende de cada um e demanda frequência e transparência. E que não deve ser ‘engessada’, mas alinhada pelas Estratégias Organizacionais”, segundo a autora, a comunicação é feita não somente através de planos de comunicação mas com uma fluência entre as comunicações internas e externas à organização (Félix, 2020).

Assim a “Comunicação Estratégica pode ser analisada com base nos efeitos que produz para a mudança social, para influenciar a pública opinião, ou para promover a democracia e a cultura” (Ruão, 2020, p. 35). É por conta desses desdobramentos de efeitos que, cada vez mais e mais, “as organizações da atualidade competem fortemente pela atenção, admiração ou lealdade dos seus públicos – como clientes, colaboradores, investidores, grupos de interesses ou o público em geral” (Ruão, 2020, p. 32).

Margarida Kunsch defende a aplicação de um modelo de comunicação organizacional integrada e estratégica. Segundo a autora, esse modelo precisa ser considerado como um fator estratégico para o desenvolvimento organizacional frente às novas demandas e exigências na sociedade contemporânea, que passa por constantes transformações. Através de uma gestão estratégica da comunicação integrada as organizações e seus gestores podem chegar a caminhos de melhor eficácia comunicacional (Kunsch, 2003; Kunsch, 2020).

Félix (2020) corrobora com o entendimento acerca da comunicação integrada, segundo a autora a comunicação integrada reverbera a comunicação estratégica, e “olha para a MVV - Missão, Visão, Valores e Objetivos Estratégicos organizacionais e para o posicionamento da imagem”. É através da comunicação integrada que viabiliza-se “o fluir de informação, relacionamento e necessidades a partir da organização, mas também da sociedade, agora proprietária de múltiplos canais” (Félix, 2020, p. 144).

Dentre outros fatores, a tecnologia, principalmente as tecnologias de Informação e Comunicação - TIC, influenciaram mudanças na dinâmica das empresas e na administração pública. Já não existem fronteiras geográficas para a interação entre públicos e organizações empresariais (Espanha, 2020; Kunsch, 2020; Moreira, 2020). Manuel Castells fala sobre a “sociedade em rede” e ao fato de as TIC “ligarem” o mundo provocando o surgimento de um novo modelo social, uma “sociedade das comunicações móveis”, onde gerar, processar e

transmitir informações se torna fonte fundamental de poder e produtividade (Castell, 2003; Castell, 2004). Para Parvanta, a comunicação mudou rápida e drasticamente devido aos avanços tecnológicos e a disponibilização de informações em escala global (Parvanta, 2011).

Um belo exemplo do fim das fronteiras geográficas para a comunicação e interação são as plataformas de mídias sociais. As mídias sociais são exemplos de plataformas de tecnologia de comunicação instantânea utilizadas para compartilhar conteúdos e informações de forma veloz e com alcance mundial, nelas o consumidor de conteúdo exerce concomitantemente o papel de produtor e consumidor de informação (Torres, 2009; Moreira, 2020).

Para Moreira (2020), essas mudanças na comunicação impactam as organizações de modo a precisarem utilizar-se de “ferramentas capazes de lidar com um mundo em permanente mutação, onde transparência e visibilidade passaram a ser condições essenciais para o sucesso de qualquer empreendimento humano” (Moreira, 2020, p. 394). Assim somente através de uma comunicação integrada, definida com planejamento estratégico, seria possível definir diretrizes e ações capazes de atingir os resultados e objetivos esperados pelas organizações (Moreira, 2020).

Diante deste cenário Rafael Alberto Pérez (2008) intitula como “giro estratégico” a mudança onde o objetivo das empresas passa a ser o de atender à demandas e necessidades sociais, em um modelo onde o engajamento e constante feedback da sociedade e dos stakeholders passam a determinar e ditar o como deve ser e o que a empresa deve oferecer (Pérez, 2008; Félix, 2020).

Para Ruão (2020) o desenvolvimento tecnológico, social e político levou as organizações a terem que lidar com cada vez mais públicos e plataformas de distribuição,

O interesse pela Comunicação Estratégica cresceu muito na última década. Face ao desenvolvimento social, político e econômico das comunidades, as organizações precisam hoje lidar com públicos e plataformas de distribuição cada vez mais fragmentadas, bem como paisagens sobrepopoadas de mensagens públicas. Neste quadro, procuraram soluções de afirmação, de gestão de risco, de melhoria da performance e de globalização que passam pelo reforço de uma comunicação persuasiva, integrada e instrumental (Ruão, 2020, p. 36).

Assim, se faz necessário o reconhecimento da importância da comunicação organizacional e principalmente da gestão estratégica da comunicação. Uma gestão estratégica interativa, com participação entre aqueles que a promovem e aos quais ela se destina (Kunsch, 2020), defendendo a “legitimidade da comunicação dentro das organizações e entre as organizações e a sociedade” (Ruão, 2020, p. 37), contribuindo não só para o diálogo, mas também para o desenvolvimento social (Ruão, 2020), levando em consideração todos os

diferentes públicos, stakeholders, aos quais a organização se vincula, “tais como: Colaboradores, Acionistas, Conselhos, Governo, Sociedade, Comunidade Vizinha, Fornecedores, Clientes e Potenciais Clientes” (Félix, 2020, p. 145).

### 3.3 A Importância do Uso Estratégico da Comunicação na Administração Pública

Embora a comunicação estratégica organizacional, quando observada em empresas públicas e privadas, tenha pontos de interesse universais - buscar utilizar-se de modo estratégico da comunicação humana visando atingir objetivos e a MVV da empresa à qual se vincula - a comunicação estratégica na organização pública se diferencia em tendo como interesse central “a influência ou mudança de comportamento e o foco nos assuntos de interesse público” (Espanha, 2020, p. 347). Deste modo, para falarmos da importância da comunicação em empresas públicas, faz-se necessário contextualizarmos a estrutura da Gestão Pública brasileira.

Meirelles (2011, p. 60) afirma que para estudar a Administração Pública deve-se partir do conceito de Estado, com isso, Cláudia Costin define Estado como “o conjunto de regras, pessoas e organizações que se separam da sociedade para organizá-la” (Costin, 2010, p. 1). Segundo a autora, o Estado só começa a existir no momento em que “o comando da comunidade é garantido por algum tipo de aparelho ou instância especializada que, funcionando de forma hierárquica, separa claramente governantes e governados” (Costin, 2010, p. 1). Assim, o Estado conta em sua estrutura com órgãos de decisão responsáveis pela produção de normas (Parlamento e Governo) e de execução (Administração Pública) responsáveis pela gestão das instituições e relações políticas (Costin, 2010).

Já o Governo visa à aplicação das leis, e segundo Costin, “trata-se geralmente do Poder Executivo, embora não seja descabido aplicá-lo em outros contextos, em que se quer enfatizar a tomada de decisão ou a forma de gestão interna nos outros poderes” (Costin, 2010, p. 3). Para Brancato (2009) “o Governo dá ao Estado a sua conotação jurídica. É a organização necessária para o exercício do poder, a força que conduz a coletividade para o cumprimento das normas que cria, estabelece e exige, como condição de vida de um povo” (Brancato, 2009, p. 62).

Alexandre de Moraes (2003, p. 310) define a administração pública de duas formas, a primeira delas nomeada como objetivamente onde “a atividade concreta e imediata que o Estado desenvolve para a consecução dos interesses coletivos” e subjetivamente “como o conjunto de órgãos e de pessoas jurídicas aos quais a lei atribui o exercício da função administrativa do Estado”.

Para Monteiro, a Administração Pública é “a gestão dos interesses públicos por meio da prestação de serviços públicos” (Monteiro, 2022, p. 13), tendo como principal função trabalhar a favor do interesse público, garantindo o cumprimento dos direitos e o bem-estar social dos cidadãos, zelando pela coletividade e o bem comum (Monteiro, 2022). Segundo o autor, “a função administrativa compreende desde o fornecimento de utilidades materiais de interesse comum até a atuação jurídica e imaterial e, ainda, a compreensão de litígios” (Monteiro, 2022, p. 12).

Observa-se então que o Estado abarca tanto o governo quanto a Administração Pública, sendo o Estado mais amplo que os demais. Contudo não se pode confundir a Administração Pública com a função administrativa, “uma vez que esta é mais ampla e se refere ao Estado como um todo” (Costin, 2010, p. 27).

O Estado é a instância que organiza a sociedade numa determinada estrutura de poder, a Administração Pública, formada por órgãos e pessoas que trabalham contratadas pelo Estado, operacionaliza suas decisões na forma de prestação de serviços públicos, fiscalização, regulação e exercício de funções de soberania. (Costin, 2010, p. 4).

A Constituição da República Federativa do Brasil em 1988 já estabelecia princípios a serem obedecidos pela Administração Pública de todos os Poderes, sendo eles, princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, e através da Emenda Constitucional número 19 de 1988 ocorreu a inclusão do princípio da eficiência (Brasil, 1988). Segundo Paulo Modesto “na administração prestadora, constitutiva, não basta ao administrador atuar de forma legal e neutra, é fundamental que atue com eficiência, com rendimento, maximizando recursos e produzindo resultados satisfatórios”. Ainda segundo o autor, “a obrigação de atuação eficiente, portanto, em termos simplificados, impõe: a) ação idônea (eficaz); b) ação econômica (otimizada); c) ação satisfatória (dotada de qualidade)” (Modesto, 2000, p. 113).

“A demanda crescente da sociedade por uma comunicação transparente, comportamento ético e ações que visem atender às necessidades da comunidade” (Kunsch, 2018, p. 21) são fatores que impulsionam as organizações a buscarem uma comunicação estratégica para estabelecer uma relação de confiança com seu público (Kunsch, 2018).

Para Gusso e De Luca, as organizações cumprem um papel orientado “especialmente para a sociedade na qual estão inseridas” (Gusso; De Luca, 2017, p. 36), assim uma organização existe para atender uma necessidade específica da sociedade (Kienen, Wolff, 2002; Gusso, De Luca, 2017) e somente “quando é enfatizada a ideia de objetivos orientados para as

necessidades sociais, está em destaque a noção de organização como um sistema aberto, em interação constante com o ambiente no qual se insere” (Gusso; De Luca, 2017, p. 36).

Para Félix (2015), a comunicação é essencial em um ambiente organizacional para que os setores se integrem e ocorra coordenação no cumprimento das atividades e metas da empresa. Para a autora a comunicação interna não pode ser negligenciada pois ela garante enraizamento da cultura organizacional, motivação, percepção da importância exercida no serviço entregue aos clientes, adesão dos colaboradores, além de que através da comunidade interna pode-se replicar ou multiplicar conhecimentos e informações (Félix, 2015; Félix, 2020).

Ponto muito importante a ser observado por todos os gestores de comunicação é que certamente a Comunicação Interna deve preceder a Comunicação Externa. Se queremos a adesão dos colaboradores e parceiros à permanência em Comunicação Estratégica, necessário se faz que estes não apenas a compreendam, mas que interpretem e que multipliquem. Impossível seria replicar ou multiplicar aquilo do qual não se tem conhecimento e informação. Muitas são as vezes em que ligamos para uma empresa pública ou privada, como cidadãos ou consumidores, e quem está do outro lado desconhece o assunto pelo qual estamos dando resposta à comunicação externa recebida.

Há também os momentos de se tratar a Comunicação Interna com o propósito de alinhamento, de estímulo ao diálogo e incentivo à Cultura Organizacional, de motivação a caminho da Missão Institucional e da produtividade para as Metas Organizacionais, que muito dependem da boa fluência dos processos nas diferentes unidades e níveis organizacionais. E há ainda os momentos de prestação de contas. Podemos considerar que as ações que envolvem a Comunicação com Propósito Institucional e a Comunicação para a Atitude voltada para o público interno fortalecerão o trabalho em equipe, que resultará no posicionamento de marca frente à sociedade e aos clientes (Félix, 2020, p. 157).

O Art. 5º da Lei 12.527/2011 dispõem que é dever do Estado, através da Administração Pública, “garantir o direito de acesso à informação, que será franqueada, mediante procedimentos objetivos e ágeis, de forma transparente, clara e em linguagem de fácil compreensão” (Brasil, 2011). Ou seja, está definido na Lei de Acesso à Informação, nº 12.527 de 18 de novembro de 2011, como regra geral que a transparência e o fornecimento de informações de interesse social deve ocorrer de modo ativo, não somente através de provocação. E novamente, diante da demanda social por uma comunicação acessível e transparente, em 22 de novembro de 2017, o governo instituiu através do Decreto 9.203 a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, onde dispõem-se um conjunto de princípios e diretrizes para uma constante e gradual transformação nos órgãos e entidades da administração pública. Desta forma, através de diretrizes, as organizações poderão garantir que suas ações estão, de fato, alinhadas ao interesse da sociedade (Casa Civil da Presidência da República, 2018).

No Decreto 9.203/2017 a Governança é definida como um “conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade” (Brasil, 2017). E no Guia da Política da Governança Pública (2018, p. 13), a governança é definida como “crucial para qualquer sociedade que deseje promover seu desenvolvimento econômico e o bem-estar de seu povo. No nível mais básico, governança significa a capacidade de estabelecer metas para a sociedade, bem como a capacidade de desenvolver programas que permitam atingir esses objetivos”.

Pode-se compreender então que a política pública de governança busca assegurar que todas as ações realizadas pela administração pública estejam direcionadas para objetivos alinhados aos interesses da sociedade. Assim, as medidas com objetivo de aprimorar a instituição ou ampliar a capacidade de atingir à missão institucional dos órgãos da administração, podem ser entendidas como ações de governança. O Guia da Política da Governança Pública (Brasil, 2018, p. 18) corrobora afirmando que “a identificação das necessidades prioritárias da sociedade, o estabelecimento de objetivos institucionais e a elaboração de estratégias para atingir essas metas adentram no campo epistemológico da governança pública”.

Por isso, é sempre importante lembrar que para assegurar que o setor público esteja desempenhando suas atividades de forma efetiva e transparente é necessário que a sociedade e a mídia possam observar o que está sendo feito e por quê (Casa Civil da Presidência da República, 2018). Assim a governança utiliza-se de dois elementos chave, o primeiro são as instituições de controle, sendo elas as responsáveis pelo fornecimento de legitimidade no desenvolvimento das inúmeras e difíceis tarefas de governança e nas políticas públicas implementadas pelo setor público. O segundo elemento, são as pessoas que trabalham no setor público, onde segundo o Guia da Política da Governança Pública (2018, p.13) “essas pessoas são importantes não só pelo trabalho que fazem, mas também porque são a imagem que os cidadãos têm do governo” e por isso “o setor público precisa se preocupar com a forma como recruta, recompensa e gerencia seus funcionários se quiser ser capaz de desenvolver uma boa governança para os cidadãos” (Guia da Política da Governança Pública, 2018, p.13).

Fica evidente a importância da comunicação na Administração Pública, tanto para com seus membros internos - as pessoas que trabalham no setor público, quanto com seus membros externos - a sociedade. É de extrema importância que não “haja descompasso entre o que a sociedade deseja e o que é efetivamente entregue pela instituição pública” (Casa Civil Da

Presidência Da República, 2018, p. 18), pois a finalidade destas instituições se baseia primordialmente no atendimento à sociedade.

A comunidade anseia por melhores serviços e “espera da Administração Pública o melhor atendimento de suas demandas sociais, pelo uso eficiente de recursos e transparência dos atos” (Motta, 2013, p. 82). A sociedade busca pela eficiência da Administração pública e por isso uma comunicação clara e transparente se faz cada vez mais importante. Uma comunicação simples e direta ainda é uma das alternativas mais baratas para se conhecer os anseios de seu público. Incentivar o contato direto da sociedade para com a administração é fundamental para obter-se uma administração mais eficiente e alinhada com as expectativas da sociedade (Motta, 2013).

Kunsch (2020), reforça que na dimensão estratégica da comunicação organizacional de perspectiva mais racional e clássica havia uma visão verticalizada que buscava eficácia e resultados, mas que na sociedade contemporânea também é preciso levar em conta metodologias mais participativas que envolvam mais as pessoas no processo, valorizando o ambiente sociocultural das organizações e os sujeitos das ações propostas. Observa-se que a comunicação organizacional precisa “incorporar uma visão muito mais complexa e valorizar, sobretudo, os aspectos humanos e sociais, no contexto da dinâmica da história, superando a visão meramente tecnicista e da racionalidade econômica, quebrando velhos paradigmas” (Kunsch, 2020, p. 97).

Félix (2020), destaca a importância de uma política de comunicação formalizada dentro das instituições, ela destaca que, contar com um Plano diretor ou um Planejamento Estratégico Organizacional parte do pressuposto que à alta direção possui consciência da necessidade de normatizações para direcionar, qualificar e formalizar a comunicação organizacional. Segundo a autora, contar com estes documentos

Traz o entendimento quanto ao papel de comunicar da organização; alinha diretrizes, métodos e premissas; orienta processos e procedimentos; esclarece responsabilidades e direciona o foco e os meios, permitindo às diferentes instâncias organizacionais e aos diversos públicos de relacionamento identificar e bem conviver com os caminhos de interação da empresa (Félix, 2020, p. 148).

Duarte alerta sobre a necessidade de “lidar com uma opinião pública cada vez mais exigente numa fase de alto nível de cobrança quanto ao setor público” (Duarte, 2020, p. 223), para ele, a posição competitiva, reputação e confiança alcançada junto aos diferentes públicos é crucial para mensurar os resultados efetivos alcançados pela organização, observando que não somente a experiência pessoal direta (compra ou uso dos serviços) são produtoras desses tais

indicadores, mas também a comunicação indireta, aquela originada no compartilhamento de informações através da comunicação, popularmente conhecido como boa a boca, e as informações absorvidas através das mídias sociais e/ou TICs (Duarte, 2020).

Duarte, discorre ainda acerca do desafio para a “harmonização dos interesses corporativos com os stakeholders e a sociedade, por meio do diálogo, dos acordos, da circulação da informação” (Duarte, 2020, p. 229), “ter uma comunicação efetivamente estratégica é uma conquista permanente, renovada a cada dia, (Duarte, 2020, p. 228)”. Justamente por isso Kunsch demonstra grande preocupação em suas obras de que “a comunicação organizacional integrada precisa ser entendida como uma filosofia capaz de nortear e orientar toda a comunicação que é gerada na organização, como um fator estratégico para o desenvolvimento organizacional na sociedade globalizada” (Kunsch, 2020, p. 101).

#### 4 Considerações finais

Com base nos apontamentos realizados ao longo deste artigo, observa-se que diversos autores discorrem em seus trabalhos acerca da importância da comunicação para as instituições públicas e privadas relacionarem-se com seus públicos. Um planejamento estratégico da comunicação evidencia não somente a cultura organizacional e a MVV - missão, visão e valores da instituição - mas também alinha expectativas sociais, valoriza a comunidade interna e externa como parte importante e válida os stakeholders enquanto não apenas expectadores das ações e processos, mas parte integrante e ativa.

A comunicação ladeada pela informação e as tecnologias são alguns dos fatores que moldam o comportamento humano, assim uma comunicação eficaz, pautada na integridade, ética e transparência se faz essencial para conseguirmos que as organizações públicas concretizem sua função de existir - a prestação de serviços visando atender ao interesse público, respeitando o bem comum.

Reconhecer a importância da comunicação para as organizações públicas é valorizar e dar voz aos seus bens intangíveis - seus colaboradores e servidores públicos - detentores de conhecimentos e habilidades que agregam valor inestimável à instituição. Assim como a sociedade requer e anseia por transparência na Gestão Pública, com informação clara, é muito importante não perder de vista o sentido para a existência destas instituições, o governo pelo povo e para o povo, fornecendo serviços de qualidade.

A comunicação é um organismo vivo e portanto precisa ser sistematizada, clara e transparente, valorizando a cultura, o MVV e a filosofia da organização a qual se vincula. A

Comunicação é um recurso para atingirmos a Governança e atender à Constituição que já em 1988 estabelecia a publicidade dos atos. É necessário que as organizações, especialmente os Órgãos Públicos, olhem para a gestão da comunicação como uma ferramenta estratégica e busquem ações mais efetivas para ampliar e melhorar sua qualidade.

## Referências

AMARAL, João Joaquim Freitas. **Como fazer uma pesquisa bibliográfica**. Fortaleza, CE: Universidade Federal do Ceará, 2007. Disponível em: <https://docplayer.com.br/49535-Como-fazer-uma-pesquisa-bibliografica.html> Acesso em: 14 out. 2023.

ARGENTI, Paul A.; HOWELL, Robert A.; BECK, Karen A. The strategic communication imperative. **MIT Sloan management review**, v. 46, n. 3, p. 83-89, 2005.

BALDISSERA, Rudimar. **Estratégia, comunicação e relações públicas**. Campo Grande: Intercom, 2001.

BERLO, David. **O processo de comunicação: Introdução à teoria e à prática**. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

BOCCATO, Vera Regina Casari. Metodologia da pesquisa bibliográfica na área odontológica e o artigo científico como forma de comunicação. **Revista de Odontologia da Universidade Cidade de São Paulo, São Paulo**, v. 18, n. 3, p. 265-274, 2006.

BRANCATO, Ricardo Teixeira. **Instituições de Direito Público e de Direito Privado**. 13. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Promulgada em 05 de outubro de 1988. Diário Oficial da União, Brasília, DF: Senado Federal, 1988. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm) Acesso em: 6 de setembro de 2023.

BRASIL. **Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017**. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 23 nov. 2017.

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. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 18 nov. 2011.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Governança pública: referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública e ações indutoras de melhoria**. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014.

BUENO, Wilson Costa. **Comunicação Empresarial: Teoria e Pesquisa**. São Paulo: Manole, 2003.

CARDOSO, Onésimo de Oliveira. Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos. **Revista de Administração Pública**, v. 40, p. 1123-1144, 2006.

CASTELLS, Manuel. A galáxia internet: reflexões sobre Internet. **Negócios e Sociedade Fundação Calouste Gulbenkian, Lisboa**, 2004.

CIVIL, CASA. **Guia da Política de Governança Pública**. Casa Civil da Presidência da República–Brasília: Casa Civil da Presidência da República, 2018.

COSTIN, Claudia. **Administração Pública**. Elsevier, 2010.

DANTAS, Edmundo Brandão; ABREU, Maria Fernanda Dangelo Valentim. **As Estratégias de Comunicação de Marcas que Apoiam Causas e Possuem um Propósito**. In: Félix, Joana d’Arc Bicalho (org). **Comunicação Estratégica e Integrada: A visão de 23 renomados autores de 5 países**. Brasília: Editora Rede Integrada, 2020. p. 439-482.

DUARTE, Jorge Antonio Menna. **Estratégia em Comunicação**. In: Félix, Joana d’Arc Bicalho (org). **Comunicação Estratégica e Integrada: A visão de 23 renomados autores de 5 países**. Brasília: Editora Rede Integrada, 2020. p. 219-288.

DURÁN, María-Victoria Carrillo. **La Comunicación Estratégica ¿Qué es y Para Qué Sirve?**. In: Félix, Joana d’Arc Bicalho (org). **Comunicação Estratégica e Integrada: A visão de 23 renomados autores de 5 países**. Brasília: Editora Rede Integrada, 2020. p. 67-84.

ESPANHA, Rita. **Valor da Comunicação em Gestão Pública: Um Exemplo Aplicado à Área de Saúde Pública**. In: Félix, Joana d’Arc Bicalho (org). **Comunicação Estratégica e Integrada: A visão de 23 renomados autores de 5 países**. Brasília: Editora Rede Integrada, 2020. p. 337-363.

FÉLIX, Joana d’Arc Bicalho. **O Fluir da Comunicação Estratégica: Integrada em Ambiente Online e Offline**. In: Félix, Joana d’Arc Bicalho (org). **Comunicação Estratégica e Integrada: A visão de 23 renomados autores de 5 países**. Brasília: Editora Rede Integrada, 2020. p. 143-188.

FISKE, John. **Introdução ao Estudo da Comunicação**. Lisboa: Edições Asa, 1998.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. – 6. ed. – São Paulo : Atlas, 2017.

GUSSO, Hélder Lima; DE LUCA, Gabriel Gomes. Organizações como sistemas comportamentais: Considerações para a delimitação do campo de atuação. In: Vilas Boas, Denise L. Oliveira; Casas, Fernando; Gusso, Hélder Lima (org). **Comportamento em Foco: Análise do Comportamento nas Organizações**, v. 5, 2017.

HALLAHAN, Kirk *et al.* Defining strategic communication. **International journal of strategic communication**, v. 1, n. 1, p. 3-35, 2007.

KIENEN, Nádia; WOLF, Sabrina. Administrar comportamento humano em contextos organizacionais. **Revista Psicologia: organizações e trabalho**, v. 2, n. 2, p. 11-37, 2002.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. A comunicação estratégica nas organizações contemporâneas. **Media & Jornalismo**, v. 18, n. 33, p. 13-24, 2018.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Comunicação Organizacional Integrada na Perspectiva Estratégica**. In: Félix, Joana d’Arc Bicalho (org). Comunicação Estratégica e Integrada: A visão de 23 renomados autores de 5 países. Brasília: Editora Rede Integrada, 2020. p. 85-104.

LIMA, Sarah Cristina Martins Gonçalves; DE MELO, José Airton Mendonça. A importância do endomarketing para a comunicação interna. **Revista Gestão Industrial**, v. 13, n. 4, 2017.

MACEDO, Neusa Dias de Macedo. Inicialização à Pesquisa Bibliográfica: guia do estudante para a fundamentação do trabalho de pesquisa. **Revista–São Paulo: Edições Loyola**, 1994.

MARIOTI, Bruno Rafael; CASSANDRE, Marcio Pascoal. A Comunicação Estratégica Como um Artefato em Políticas Públicas de Saúde: Um Estudo de Caso Sobre o Agravamento Epidemiológico da Dengue. **Caderno de Administração**, v. 25, n. 2, 2017.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 37. ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2011.

MODESTO, Paulo. Notas para um debate sobre o princípio da eficiência. **Revista do Serviço Público**, v. 51, n. 2, p. 105-119, 2000.

MONTEIRO, Marcel Stanlei. **Administração Pública e Políticas Públicas**. 2022.

MORAES, Alexandre de. **Direito Constitucional**. São Paulo: Atlas, 2003.

MOREIRA, Manoel Henrique Tavares. **O Impacto das Fake News nas Estratégias de Comunicação das Organizações Públicas Brasileiras**. In: Félix, Joana d’Arc Bicalho (org). Comunicação Estratégica e Integrada: A visão de 23 renomados autores de 5 países. Brasília: Editora Rede Integrada, 2020. p. 390-415.

MOTTA, Paulo Roberto de Mendonça. O Estado da Arte da Gestão Pública. **Revista de Administração de Empresas**, v. 53, p. 82-90, 2013.

NASCIMENTO, Edson Ronaldo. **Gestão Pública**. Saraiva Educação SA, 2017.

PÉREZ, Rafael Alberto. **Estrategias de comunicación**. Barcelona: Editorial Ariel. 2008.

PRODANOV, Cleber Cristiano; DE FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico-2ª Edição**. Editora Feevale, 2013.

RUÃO, Teresa. **A Comunicação Enquanto Estratégia**. In: Félix, Joana d’Arc Bicalho (org). Comunicação Estratégica e Integrada: A visão de 23 renomados autores de 5 países. Brasília: Editora Rede Integrada, 2020. p. 27-39.

SEN, Amartya. **Desenvolvimento como liberdade**. Editora Companhia das letras, 2018.

TEIXEIRA, Alex Fabiane; GOMES, Ricardo Corrêa. Governança pública: uma revisão conceitual. **Revista do Serviço Público (Civil Service Review)**, v. 70, n. 4, 2019.

THAYER, Lee. **Comunicação: fundamentos e sistemas**. São Paulo: Atlas, 1979.

TORRES, Claudio. **A bíblia do marketing digital**. São Paulo: Editora Novatec, 2009.

VAN RULER, Betteke. Communication theory: An underrated pillar on which strategic communication rests. **International Journal of Strategic Communication**, v. 12, n. 4, p. 367-381, 2018.