



Graduação Pós-Graduação
 Artigo completo Relato de prática Resumo expandido

COMUNICAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: mapeamento de abordagens e tendências

Joyce Meyrelle Soares Feitoza
Universidade Federal Rural de Pernambuco
joyce.feitoza@ufrpe.br

Alessandra Carla Ceolin
Universidade Federal Rural de Pernambuco
alessandra.ceolin@ufrpe.br

RESUMO

Nas últimas décadas, a comunicação na administração pública passou por mudanças importantes, evoluindo de um modelo burocrático para uma abordagem estratégica centrada no cidadão. Esse processo foi impulsionado pelos princípios da Nova Gestão Pública na década de 1990 e, mais recentemente, pelas iniciativas da modernização administrativa. Os Planos de Comunicação Organizacional e iniciativas digitais, como o ComunicaBR e o Conecta Recife, em conjunto com marcos legais como a Constituição Federal de 1988, a Lei de Acesso à Informação e o Marco Civil da Internet, reforçam a importância da transparência, da participação cidadã e do diálogo entre governo e sociedade. Diante desse cenário, o objetivo deste estudo é examinar como a comunicação organizacional contribui para a modernização da gestão pública. Para isso, realizou-se uma pesquisa de estado da arte que mapeou 34 trabalhos científicos publicados entre 2020 e 2025, em sua maioria qualitativos. Os resultados indicam a consolidação do tema no campo acadêmico e evidenciam a relevância das práticas comunicacionais para a legitimação institucional, o fortalecimento da democracia e a promoção da eficiência administrativa. Conclui-se pela necessidade de ampliar a implementação dos Planos de Comunicação Organizacional e garantir o acesso da população aos canais digitais, promovendo maior disponibilidade das informações governamentais.

Palavras-chave: Comunicação Pública; Comunicação Organizacional; Administração Pública; Modernização Administrativa; Participação Cidadã.



1 INTRODUÇÃO

A comunicação na administração pública passou por importantes transformações ao longo do tempo, acompanhando as diversas mudanças nos padrões da gestão pública, desde o período burocrático até os dias atuais, representada pela administração estratégica e focada em resultados. Durante o período da administração pública burocrática, inspirada nas ideias de Max Weber, com foco na formalidade, impessoalidade, hierarquia e padronização, a comunicação era vertical, formal e voltada ao cumprimento das normas internas, sem diálogo com a sociedade (Weber, 1999). Dessa forma, a comunicação pública no modelo burocrático limitava-se a uma função formal de repasse de informações, sendo caracterizada por procedimentos padronizados, focados na rotina administrativa e com pouca atenção à participação ou escuta da sociedade.

A partir do início da Nova Gestão Pública (NGP) no começo da década de 1990, a comunicação passou a integrar os objetivos estratégicos da administração pública e a se orientar mais diretamente para o cidadão. Como afirma Bresser-Pereira (1996), a reforma da gestão pública incluiu a valorização do atendimento ao público e da comunicação institucional com foco nos resultados e nos usuários. Esse novo paradigma deu início a práticas inspiradas no setor privado, como a gestão por resultados, a descentralização administrativa, a transparência e a valorização do cidadão como cliente (Hood, 1991).

Nesse contexto, a comunicação deixou de ser uma área apenas para informar pessoas e passou a assumir funções relacionadas à prestação de contas ao cidadão, ao fortalecimento da participação social e à construção de canais de diálogo com a sociedade. Como resultado, a NGP contribuiu com a reconfiguração das funções comunicacionais no setor público, atribuindo à comunicação um papel relevante na consolidação de uma gestão pública mais eficaz, por meio do direito social coletivo e individual, e ao acesso ao diálogo, à informação e à expressão (Duarte *et al.*, 2023).

Nos últimos anos, no contexto da modernização administrativa, a comunicação evoluiu para se tornar uma ferramenta estratégica de gestão pública, integrando-se ao planejamento organizacional (Matos, 2011). Por meio desse processo, a comunicação tornou-se uma ferramenta para articulação de políticas públicas, para promoção da *accountability*, e para a gestão de riscos e crises (Viegas *et al.*, 2022).

A consolidação da função estratégica da comunicação foi reforçada por marcos legais importantes, como a Constituição Federal do Brasil de 1988, que estabeleceu a publicidade como um dos princípios fundamentais da administração pública (Brasil, Constituição Federal

de 1988); a Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527/2011), que regulamentou o direito constitucional à informação, ampliando a transparência e a participação cidadã (Brasil, Lei nº 12.527 de 2011); e o Marco Civil da Internet (Lei nº 12.965/2014), que estabeleceu princípios para o uso da internet com base na liberdade de expressão, privacidade e transparência (Brasil, Lei nº 12.965 de 2014). Além disso, em 2023, foi lançado o programa ComunicaBR, criado por meio de iniciativa federal com o objetivo de proporcionar comunicação acessível e democrática entre cidadãos e governo ao integrar e disponibilizar, em uma plataforma online, informações sobre ações governamentais (Secretaria de Comunicação Social, 2026).

Além dos marcos legais e das ferramentas de planejamento, é importante reconhecer que a comunicação pública não é um processo isolado, mas que está em constante interação com as transformações sociais. Nesse sentido, Kunsch (2006) destaca que as organizações fazem parte da sociedade e, portanto, precisam adaptar suas práticas comunicacionais às mudanças do ambiente em que estão inseridas. Essa ideia reforça que a comunicação, como função institucional, deve acompanhar as dinâmicas sociais para sustentar a eficiência organizacional, fortalecer a cultura interna e aprimorar o relacionamento entre Estado e sociedade (Carvalho *et al.*, 2021).

De forma complementar, os Planos de Comunicação Organizacional (PCO) têm sido reconhecidos como ferramentas importantes para alinhar as estratégias comunicacionais aos objetivos das organizações públicas (Duarte *et al.*, 2023). De acordo com a Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS, s.d.), o Plano de Comunicação Institucional atua como um guia que proporciona visibilidade às ações de comunicação social planejadas para o ano seguinte, bem como à própria instituição e à sociedade.

Diante dessas transformações, este estudo busca responder à seguinte questão de pesquisa: quais abordagens teóricas e tendências têm orientado o estudo científico da comunicação na administração pública, especialmente no contexto da modernização administrativa? Assim, visa investigar, por meio de uma pesquisa de estado da arte, o cenário atual das pesquisas acadêmicas em comunicação, com ênfase em sua aplicação no setor público. Apesar de ser um campo de estudo abrangente, há lacunas na literatura científica que proporcionem uma visão sistemática das principais abordagens teóricas e tendências relacionadas aos estudos de comunicação na administração pública (Martins; Canopf, 2022).

Portanto, essa pesquisa visa compreender como as práticas comunicacionais contribuem para o desempenho do setor público. Para isso, o estudo estabelece os seguintes objetivos específicos: a) mapear as abordagens das teorias da comunicação no âmbito das pesquisas

científicas existentes sobre comunicação na administração pública; b) identificar os temas e metodologias presentes nessas publicações; e, c) evidenciar lacunas e oportunidades para futuras pesquisas em comunicação na administração pública.

Existem três razões principais pelas quais esse estudo se justifica. Primeiro, pela necessidade acadêmica de mapeamento das teorias e tendências que fundamentam a comunicação no setor público; segundo, pelo papel transformador da comunicação que se estabelece como uma importante ferramenta de mudanças administrativas; e em terceiro lugar, devido a necessidade de análises sistemáticas de como as práticas comunicacionais têm sido incorporadas à estratégia do setor público.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 NOVA GESTÃO PÚBLICA

O surgimento da Nova Gestão Pública (NGP), a partir das últimas décadas do século XX, foi uma resposta às limitações da administração pública tradicional, que era marcada pelo excesso de burocracia, rigidez hierárquica e pela baixa eficiência (Hood, 1991). As principais mudanças que ocorreram com a consolidação da NGP, foram inspiradas nas reformas administrativas de países anglo-saxões, como o Reino Unido e os Estados Unidos. A Nova Gestão Pública introduziu no setor público práticas baseadas na lógica gerencial do setor privado, priorizando eficiência administrativa, avaliação de desempenho, *accountability* e orientação dos serviços ao cidadão (Osborne; Gaebler, 1992). Esse modelo representa uma ruptura com os modelos burocráticos preconizados por Marx Weber, pois defende uma administração pública mais ágil, flexível e voltada para a prestação de serviços de qualidade. Entre seus pilares estão a descentralização, a avaliação de desempenho e a transparência na gestão dos recursos públicos (Bresser-Pereira, 1996).

No contexto brasileiro, a NGP se consolidou nos anos 1990, principalmente com o lançamento do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE) em 1998. O PDRAE foi elaborado por Luiz Carlos Bresser-Pereira, que propôs a transição do modelo burocrático weberiano para uma administração pública gerencial, baseada nos princípios da eficiência, da qualidade na prestação dos serviços e da responsabilização dos gestores públicos (Bresser-Pereira, 1996). A implementação da NGP no Brasil alterou significativamente a estrutura organizacional do Estado, bem como a forma como a administração pública se comunica com a sociedade. Nesse processo, a comunicação assume função estratégica com o objetivo de se aproximar do cidadão e incluí-lo nas decisões e nos debates públicos, criando



espaços de diálogo que fortalecem a confiança, ampliam a transparência e estimulam a participação social.

Nesse sentido, Ronconi (2011), afirma que participação social é o esforço de envolver os cidadãos tanto na tomada de decisões quanto no acompanhamento das políticas públicas, sendo parte do que cria um vínculo social. Como exemplo dessa participação social, Cotta, Rey e Amorim (2025), afirmam que a modernidade da gestão pública está vinculada ao uso de tecnologias digitais voltadas a atender as necessidades dos cidadãos. Os autores utilizam o conceito de inovação tecnológica no serviço público, conhecido como GovTech, que é a junção de *Government* (governo) e *Technology* (tecnologia). Essa aplicação acontece por meio do uso de tecnologia para aprimorar os processos públicos, como a digitalização de serviços com o uso de plataformas *online*, o acesso a informações públicas acessíveis e confiáveis, através dos canais digitais oficiais e da disponibilização de aplicativos, na qual o cidadão pode ter acesso aos mais diversos tipos de serviços.

2.2 MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA

O termo desenvolvimento, em seu sentido amplo, representa mudanças de atitudes, valores, comportamentos e tecnologias modernas na sociedade (Ramos, 1981). Desde os anos 1960, a modernização tem sido implementada na administração pública brasileira, induzindo mudanças que levaram o país a alcançar maiores níveis de desenvolvimento (Ramos, 1981). Nesse contexto, a modernização administrativa refere-se ao conjunto de mudanças institucionais, técnicas e gerenciais com o objetivo de melhorar a eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos.

A partir do início dos anos 2000, a modernização administrativa passou a englobar também o uso de tecnologias digitais, a descentralização das decisões e o fortalecimento da governança pública. Como destacam Jann e Reichard (2014), países que conseguiram modernizar com êxito suas administrações públicas investiram em estruturas mais flexíveis, processos decisórios baseados em evidências e maior integração entre planejamento, orçamento e avaliação de políticas públicas. No Brasil, esse movimento foi reforçado por iniciativas como o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, lançado em 1995, que buscava redefinir o papel do Estado e promover uma gestão pública mais ágil e eficiente (ENAP, 2015). Nesse cenário de reformas e inovação tecnológica, tornou-se evidente que não bastava modernizar processos e estruturas: era igualmente necessário fortalecer os mecanismos de comunicação, capazes de traduzir essas mudanças para a sociedade e engajar os diferentes

públicos.

Deste ponto de vista, a comunicação organizacional atua como elemento estratégico que apoia as transformações propostas pela modernização administrativa e passa a ser compreendida como um processo estruturante da identidade e da imagem das instituições públicas, favorecendo a construção de relacionamentos consistentes com os diferentes públicos (Kunsch, 2009). Corroborando com esse aspecto, Brandão (2012) afirma que a comunicação é componente essencial para a formação de um espaço público democrático, pois sua prática ajuda a promover mediação entre Estado e sociedade, ao mesmo tempo em que proporciona a disseminação de informações institucionais de forma clara e consistente. De forma complementar, Duarte (2007) destaca que as políticas de comunicação institucional devem funcionar como instrumentos de gestão ativa que criam caminhos informacionais para fortalecer a identidade organizacional e aprimorar a efetividade das políticas públicas. Sendo assim, a modernização administrativa requer uma comunicação planejada e ética, capaz de conectar os objetivos estratégicos governamentais com os diferentes públicos, promovendo coerência institucional, credibilidade e eficiência na prestação de serviços.

Nesse contexto, a incorporação de tecnologias digitais potencializa ainda mais o papel estratégico da comunicação, oferecendo novos canais de interação e ampliando a capacidade do Estado de dialogar com a sociedade. O avanço da inovação tecnológica deu início ao chamado *Governo 4.0*, no qual a administração pública se torna digital. Esse modelo integra as Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) às rotinas administrativas, impulsionando a modernização da administração pública e fortalecendo a cooperação entre os setores público e privado por meio de plataformas digitais. Entre os exemplos dessa transformação estão os portais da transparência, o uso de aplicativos e *chatbots* para atendimento ao cidadão e o estímulo à participação digital social (Cotta, Rey, Amorim, 2025), sendo uma extensão da democracia participativa, adaptada ao ambiente digital.

2.3 COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

Por muito tempo, a administração pública desempenhou um papel excessivamente burocrático e centralizado. Durante esse período, a comunicação era tratada como um acessório burocrático e operacional, com a função apenas de repassar ordens e avisos internos. A comunicação externa, com a sociedade civil e com outras organizações era praticamente inexistente. Um dos desafios encontrados com a Nova Gestão Pública foi tornar a comunicação uma ferramenta de gestão, incluindo todas as suas potencialidades, quais sejam comunicar a

população, criar e fortalecer relacionamentos com os públicos internos e externos e transformar o repasse de informações em um processo estratégico de comunicação, orientado pelo diálogo e participação social (Leal; Silva, 2023). Dessa forma, a comunicação assume caráter estruturante na modernização administrativa, contribuindo para a legitimidade institucional e para o fortalecimento das relações com os diversos públicos.

Dessa forma, Duarte (2020) afirma que a comunicação não é um processo separado, com um fim em si mesmo, mas sim uma ferramenta que explora a informação e o relacionamento com recursos simbólicos e relacionais da comunicação organizacional, além de facilitar acesso, interação, compreensão, percepção, mudança de comportamento e ação. Como instrumento de gestão, a comunicação atua sobre dimensões intangíveis que se convertem em resultados concretos, devendo produzir efeitos capazes de impactar positivamente o desempenho e o sucesso da organização (Duarte, 2020). A comunicação nas organizações públicas modernas, também possibilita o alinhamento entre objetivos estratégicos e expectativas sociais. Nesse cenário, os canais digitais e as plataformas interativas ampliam o alcance das mensagens e permitem maior engajamento dos cidadãos, que não apenas recebem informações, mas também participam ativamente da formulação e monitoramento das políticas públicas.

Plataformas como o *Brasil Participativo* e o *Participa + Brasil*, iniciativas do Governo Federal que permitem que cidadãos proponham, votem e acompanhem políticas governamentais (Brasil, 2025) e o *Conecta Recife*, um sistema municipal da Prefeitura do Recife, que permite solicitar serviços, consultar processos, informações sobre imóveis, empresas, trânsito, saúde, medicamentos, vacinas, educação, e acesso a rede pública de internet, tudo de forma digital. Além do *Conecta Whatsapp*, conta oficial verificada no *WhatsApp* para comunicação e acesso a serviços da Prefeitura que informa a população sobre previsão meteorológica, riscos climáticos e eventos municipais (Recife, 2025). Essas iniciativas mostram como canais digitais ampliam o diálogo e fortalecem a democracia, ao desburocratizar o acesso a serviços públicos e modernizar a gestão, tornando-a mais digital e eficiente.

Internamente, a comunicação nos órgãos públicos modernos faz parte de uma abordagem estratégica para gerenciar pessoas e processos. Ela contribui para o alinhamento entre equipes e seus líderes, fortalece a cultura organizacional e o engajamento dos servidores e promove maior precisão nas orientações e metas institucionais. Recentemente, iniciativas como a Política Nacional de Linguagem Simples, sancionada em 2025 pelo poder executivo federal, reforçam a necessidade de documentos e mensagens internas serem redigidos de forma

clara, acessível e objetiva, garantindo que todos os servidores compreendam e utilizem adequadamente as informações (Portal do Servidor, 2025). Além disso, a comunicação interna é reconhecida como um elemento de valorização do servidor, pois facilita o diálogo, reduz ruídos e contribui para a eficiência administrativa (Portal do Servidor, 2025).

Por fim, é importante destacar que a efetividade de uma política pública depende da opinião que a população tem sobre ela. Não basta que a política seja tecnicamente bem estruturada ou administrativamente eficiente, é necessário que seja percebida como legítima e relevante pelos cidadãos. Quando a comunicação chega ao cidadão de forma ágil e acessível a população compreende os objetivos e resultados das ações governamentais, o que possibilita a consolidação da confiança institucional e a ampliação da participação cidadã, elementos indispensáveis para que as políticas públicas alcancem impacto real e sustentável (Brélaz, 2025). Sendo assim, a comunicação pública atua como mediadora entre objetivos estratégicos e expectativas sociais, fortalecendo a confiança institucional e ampliando a atuação ativa da sociedade (Leal; Silva, 2023).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa caracteriza-se como um estudo de estado da arte, cujo objetivo é mapear e analisar a produção científica sobre um determinado campo de conhecimento, permitindo identificar tendências teóricas, lacunas e contribuições relevantes na literatura acadêmica. Esse método envolve um levantamento sistemático da produção acadêmica sobre um campo específico, possibilitando compreender como determinado tema foi abordado ao longo do tempo e quais aspectos ainda necessitam de investigação (Teixeira, 2023).

Segundo Ferreira (2002), pesquisas desse tipo desempenham papel importante na produção científica contemporânea ao promover uma imersão crítica em um conjunto amplo de estudos científicos, permitindo identificar avanços, lacunas e tendências de pesquisa em determinada área. De forma complementar, Haddad (2002) afirma que o estado da arte constitui uma ferramenta metodológica que possibilita organizar sistematicamente o conhecimento produzido sobre determinado tema, contribuindo para a consolidação e expansão do campo científico.

Nesse sentido, o presente estudo busca identificar e analisar as abordagens teóricas e tendências presentes nas pesquisas sobre as práticas comunicacionais no âmbito da administração pública, considerando sua relação com os processos de modernização administrativa.

Para a identificação das produções científicas, foram realizadas buscas em diferentes repositórios acadêmicos nacionais e internacionais, com o objetivo de localizar artigos, dissertações, teses e livros relacionados ao tema da pesquisa. A busca foi realizada utilizando a *string* padronizada “Comunicação Organizacional Pública”, visando garantir maior precisão e uniformidade nos resultados obtidos. As consultas foram realizadas nas seguintes bases de dados: Google Acadêmico, Portal de Periódicos da CAPES, *Web of Science*, *SciELO*, Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD) e Profiap Nacional.

Para garantir maior consistência na seleção das publicações, foram definidos critérios de inclusão e exclusão. Como critérios de inclusão, foram considerados os trabalhos publicados entre 2020 e 2025, estudos relacionados à comunicação na administração pública ou à comunicação pública institucional, artigos, dissertações, teses e livros, publicações revisadas por pares e trabalhos disponíveis integralmente nas bases consultadas. Já como critérios de exclusão, foram desconsiderados trabalhos duplicados, produções que não tratavam diretamente do tema da pesquisa, documentos sem acesso ao texto completo e publicações não revisadas por pares.

O recorte temporal entre 2020 e 2025 foi definido por corresponder a um período marcado por intensas transformações na comunicação pública, impulsionadas pela pandemia de COVID-19, pelo avanço das tecnologias digitais, pelo aumento da conectividade da população e pela expansão das estratégias de comunicação governamental em ambientes digitais.

Para assegurar maior precisão e organização no processo de seleção das publicações, foi utilizado um sistema de controle por meio de planilha eletrônica no *Google Drive*, no qual todos os resultados encontrados nas bases de dados consultadas foram registrados. A planilha foi preenchida com título da publicação, autores, ano de publicação, tipo de documento, base de dados de origem e palavras-chave. Esse procedimento permitiu o controle das duplicidades, bem como o acompanhamento do processo de triagem das produções selecionadas ao longo da pesquisa.

No processo inicial de triagem, foram priorizados estudos que abordavam diretamente a comunicação organizacional no contexto da administração pública. Por outro lado, foram excluídas produções que tratavam da comunicação em contextos exclusivamente privados, de marketing comercial ou de áreas não relacionadas à gestão pública. O processo de identificação, triagem e seleção das publicações foi organizado em etapas sucessivas, adaptando o fluxo metodológico proposto pelo protocolo PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic*

Reviews and Meta-Analyses), amplamente utilizado em estudos de revisão científica.

Inicialmente, a busca nas bases de dados resultou em 96 registros, incluindo diferentes tipos de documentos, como monografias, citações e textos incompletos. Após a filtragem por tipo de publicação (artigos, dissertações, teses e livros), foram identificadas 83 produções relevantes. Em seguida, foi realizada a leitura dos títulos, resumos e palavras-chave, o que resultou na seleção de 39 publicações relacionadas ao tema da pesquisa, conforme demonstrado na Tabela 1.

Tabela 1 – Distribuição das produções acadêmicas por base de dados e tipo de produção

Base de Dados	Artigos	Teses	Dissertações	Livros	Total
Portal de Periódicos da Capes	9	0	0	0	9
Google Acadêmico	10	2	2	2	16
BDTD	0	2	4	0	6
SciELO	4	0	0	0	4
Web of Science	3	0	0	0	3
Profiap Nacional	1	0	0	0	1
Total Geral	27	4	6	2	39

Fonte: Elaboração própria (2026).

Posteriormente, foram removidas as duplicidades identificadas entre as bases consultadas. Isso ocorreu porque, dentre os artigos selecionados, cinco estavam presentes em mais de uma base de dados. No Google Acadêmico, três artigos também estavam disponíveis no Portal de Periódicos da Capes (A3, A20 e A21) e um no Profiap Nacional (A22), já dos artigos disponíveis no Portal de Periódicos Capes, um também estava presente na *SciELO* (A13). Essa triagem final resultou em 34 documentos, conforme demonstrado na Tabela 2.

Tabela 2 – Distribuição das produções acadêmicas por base de dados e tipo de produção após exclusão das duplicidades.

Base de Dados	Artigos	Teses	Dissertações	Livros	Total
Portal de Periódicos da Capes	9	0	0	0	9
Google Acadêmico	6	2	2	2	12
BDTD	0	2	4	0	6
SciELO	3	0	0	0	3
<i>Web of Science</i>	3	0	0	0	3
Profiap Nacional	1	0	0	0	1
Total Geral	22	4	6	2	34

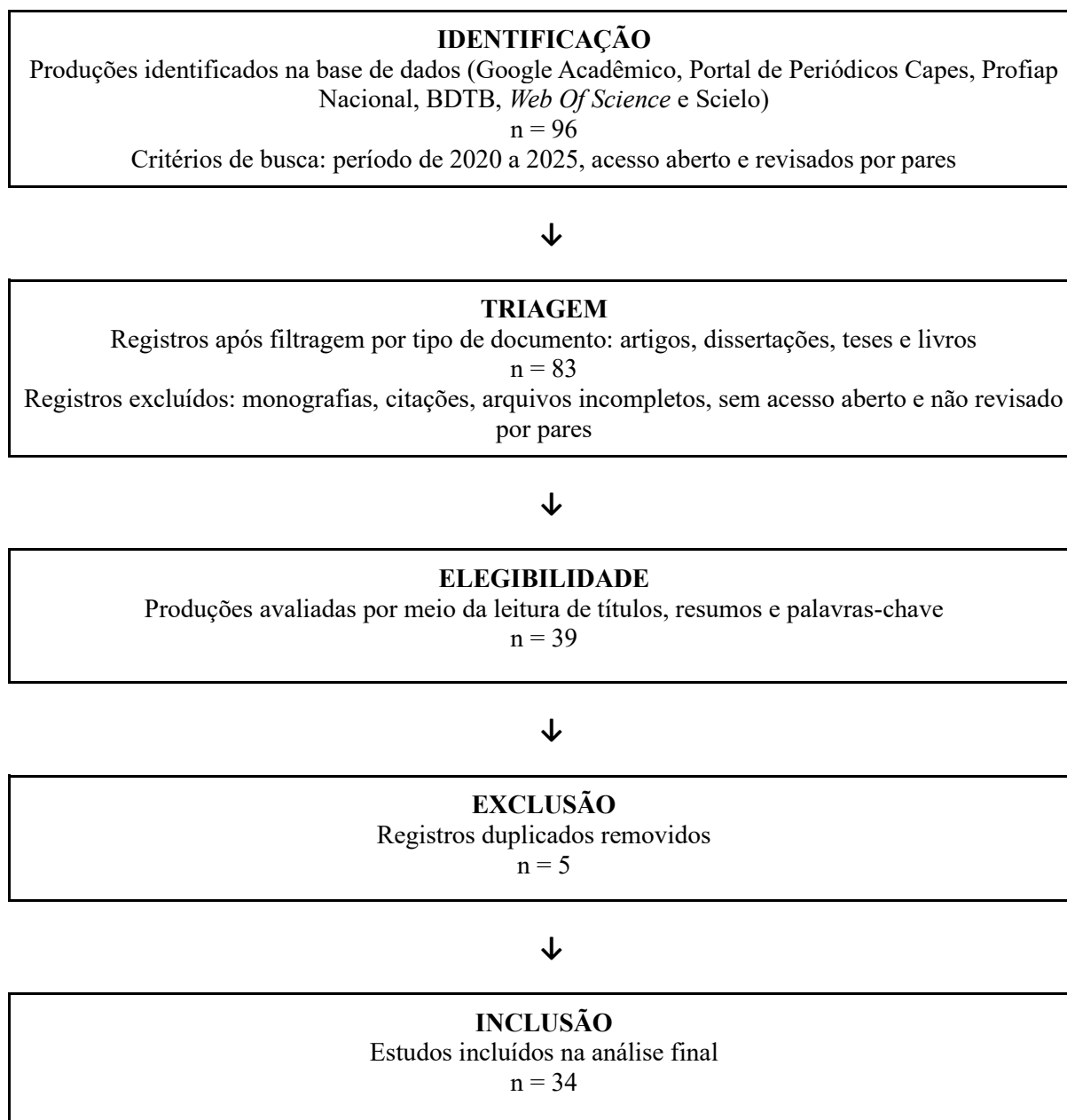
Fonte: Elaboração própria (2026).

Desse modo, o levantamento final contabilizou 34 produções que tratam efetivamente do tema “Comunicação Organizacional na Administração Pública”. Essa seleção resultou em um material composto por 34 produções científicas, que formam o conjunto de documentos



estudados neste artigo. A Figura 1 apresenta o fluxograma do processo de identificação, triagem e seleção das publicações com base na metodologia PRISMA.

Figura 1 – Fluxograma do processo de identificação, triagem e seleção das publicações (adaptado do modelo PRISMA)



Fonte: Elaboração própria (2026).

4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

O quadro 1 apresenta o conjunto final das 34 produções identificadas nas bases de dados consultadas e selecionadas para análise acerca de comunicação na administração pública.

Quadro 1 – Análise das produções sobre comunicação na administração pública.

ID	Título	Abordagem	Principais Achados / Resultados
A1	A importância da Gestão Estratégica da Comunicação na Administração Pública (Leal e Silva, 2025)	Qualitativa, exploratória, revisão bibliográfica	A gestão estratégica da comunicação desempenha papel fundamental na administração pública, contribuindo para a transparência, a governança e o fortalecimento das relações entre instituições e sociedade. A comunicação interna é importante para o alinhamento organizacional e o engajamento dos servidores públicos e para o avanço das Tecnologias da Informação e Comunicação de forma a possibilitar a interação entre governo e cidadãos e proporcionar estratégias comunicacionais mais integradas e orientadas ao interesse público.
A2	Risk communication in flood-prone communities: memories, informal practices and public action in Brazil (Martins <i>et al.</i> , 2025)	Qualitativa, exploratória, entrevista, estudo de caso	Mesmo com a existência dos canais formais, a circulação de informações por meios informais, como o boca a boca e as memórias coletivas, desempenham papel relevante na comunicação de riscos em comunidades vulneráveis. Para a administração pública esse fato apresenta uma estratégia valiosa para compreender nuances locais na comunicação de riscos em comunidades vulneráveis e para adaptar a comunicação aos diversos canais e públicos.
A3	Desafios na Gestão da Comunicação Organizacional Pública: o caso da Prefeitura Municipal de Rio Parnaíba - MG (Pereira <i>et al.</i> , 2024)	Qualitativa, entrevista, exploratória, estudo de caso	Um dos desafios da comunicação organizacional em instituições públicas é a necessidade de implantação de sistemas estratégicos de comunicação e a criação de setores especializados para melhorar o desempenho institucional e a interação com os públicos.
A4	Comunicação organizacional em instituições de ensino superior: uma análise dos benefícios e desafios na revisão sistemática da literatura (Noro <i>et al.</i> , 2024)	Qualitativa, exploratória, revisão sistemática	A comunicação organizacional desempenha papel estratégico nas Instituições de Ensino Superior, contribuindo para o fortalecimento da cultura institucional, para o engajamento dos stakeholders e para a melhoria dos processos de ensino e de aprendizagem. Os desafios desse processo incluem a adaptação tecnológica, a ausência de estruturas comunicacionais consolidadas e a necessidade de planejamento estratégico da comunicação nas instituições.
A5	Informar e comunicar: desafios das universidades diante da pandemia do novo coronavírus (Geraldês; Pimenta; Lopes, 2023)	Qualitativa, exploratória, revisão bibliográfica	Existem lacunas no aprofundamento das práticas comunicacionais relacionadas ao uso de tecnologias digitais nas instituições de ensino superior. O avanço da transformação digital no ambiente educacional limita-se as análises mais detalhadas de como essas tecnologias influenciam as estratégias de comunicação organizacional, sendo necessário um aprofundamento nas pesquisas teóricas e metodológicas para que possa haver a ampliação desse campo de estudo.
A6	Comunicação Organizacional em instituições de ensino no	Qualitativa, exploratória,	Há predominância de estudos sobre comunicação organizacional no ensino superior e foco em gestores e funcionários como participantes das



	Brasil: estado de conhecimento (Paloschi e Zucolotto, 2023)	revisão sistemática	pesquisas. Porém, observa-se uma lacuna de investigações voltadas à comunicação com estudantes, especialmente na educação básica, e da necessidade de ampliar estudos e profissionalizar os processos comunicacionais nas instituições de ensino.
A7	A Comunicação Pública no campo da pesquisa em Comunicação: aspectos teóricos e empíricos da produção científica brasileira (Massuchin <i>et al.</i> , 2023)	Qualitativa, exploratória, descritiva, revisão bibliográfica, análise de conteúdo	Os estudos sobre comunicação governamental e forte presença das redes sociais digitais nesse campo são o objeto de análise que predomina nas pesquisas em comunicação pública. Existe uma concentração regional da produção científica nas regiões Sul e Sudeste e influência do contexto político recente nos temas investigados. Em algumas pesquisas, o conceito de comunicação pública é citado, mas nem sempre explorado teoricamente de forma aprofundada.
A8	Comunicação Organizacional nas instituições: uma revisão sistemática da literatura (Renovato <i>et al.</i> , 2022)	Qualitativa, exploratória, revisão sistemática	A comunicação organizacional desempenha papel relevante na mediação entre organizações e sociedade, influenciando percepções públicas e promovendo responsabilidade social. As práticas comunicacionais atuam como agente de transformação social ao reforçar valores éticos e culturais.
A9	How can organizational communication impact society? Reflections from the communication practice in Portuguese communication agencies (Carareto; Andrelo; Ruão, 2022)	Qualitativa, exploratória, entrevista, estudo de caso	A comunicação organizacional possui capacidade de influenciar percepções sociais e de estimular debates públicos por meio do poder comunicacional das organizações, de seus discursos e da interação com os públicos. As estratégias comunicacionais alinhadas aos valores institucionais podem contribuir para transformações sociais e para a construção da legitimidade organizacional.
A10	Internal brand management in the public sector: the effects of internal communication, organizational practices, and PSM on employees' brand perceptions (Leijerholt; Biedenbach; Hultén, 2022)	Quantitativa, explicativa, survey	O alinhamento entre os valores da empresa e os valores dos funcionários, transmitida por meio da comunicação interna, tem um impacto positivo na identificação com a instituição, no orgulho institucional e no comprometimento organizacional. Práticas organizacionais positivas reforçam a identificação e o orgulho dos servidores, ao passo que a motivação no o serviço público funciona como um fator subjacente que afeta as percepções sobre comunicação e práticas organizacionais.
A11	Do organizational differences matter for the use of social media by public organizations? A computational analysis of the way the German police use Twitter for external communication (Jungblut e Jungblut, 2022)	Quantitativa, descritiva, análise computacional de conteúdo	A polícia alemã utiliza as redes sociais de forma estratégica para contornar os meios tradicionais e atuar como “gatekeeper” da informação. Há maior engajamento dos cidadãos em publicações sobre segurança pública e operações em tempo real do que em conteúdos administrativos. A comunicação digital no setor público se adapta às demandas do ambiente e aos objetivos de legitimidade institucional.



A12	Potencialidades e implicações no processo de inovação na gestão pública brasileira (Silva e Rodrigues, 2022)	Qualitativa, exploratória, revisão bibliográfica	O uso intensivo de Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs), como o Portal da Transparência e o Governo Eletrônico (e-gov), tem sido o principal motor para viabilizar novos modelos de gestão e aumentar a eficiência administrativa. Embora existam barreiras burocráticas e resistência cultural, a inovação impacta positivamente a prestação de serviços no setor público brasileiro, promovendo maior transparência e otimização dos processos organizacionais.
A13	Comunicação organizacional, microcefalia e estéticas da diferença: análise de 2 (dois) anos de discursos do governo federal frente à epidemia do vírus Zika (Mafra e Freitas, 2021)	Qualitativa, exploratória, análise de conteúdo	A comunicação oficial do governo federal durante a crise do Zika Vírus reforçou discursos de vulnerabilidade e estigmatização das populações afetadas pela microcefalia, especialmente mulheres pobres do Nordeste. Essa abordagem contribuiu para reproduzir desigualdades sociais e limitar a compreensão pública sobre a complexidade da epidemia. O discurso governamental naturalizou o sofrimento dessas populações e negligenciou o debate sobre as causas estruturais do problema.
A14	Novas estratégias comunicacionais diante da pandemia do covid-19: reflexões sobre o papel público das comunicações organizacionais (Carrareto; Calonego; Andrelo, 2021)	Qualitativa, exploratória, revisão bibliográfica	A pandemia do COVID-19 promoveu uma reorganização das práticas comunicacionais nas organizações, destacando transparência, empatia e engajamento como elementos centrais para a manutenção da confiança pública. A comunicação organizacional ampliou seu papel público, contribuindo para a disseminação de informações e para o apoio à saúde coletiva e à responsabilidade social. É relevante a rápida adaptação às plataformas digitais para garantir o diálogo em situações de crise.
A15	Some contributions of Habermas to the study of public communication of science (Alvim-Silva; Pereira; Aguiar, 2021)	Qualitativa, exploratória, revisão bibliográfica	A teoria da ação comunicativa de Habermas oferece um referencial importante para compreender o diálogo entre ciência e sociedade, destacando a racionalidade comunicativa e o discurso democrático na mediação pública do conhecimento científico. A participação cidadã e a construção de um espaço público inclusivo são fundamentais para legitimar a ciência e qualificar o debate público.
A16	A comunicação pública como instrumento de desenvolvimento, democracia e construção de cidadania: análise das práticas de transparência e acesso à informação no Município de São Luís, MA (Araújo de Mello e Carniello, 2021)	Qualitativa, descritiva, estudo de caso, análise de conteúdo	Embora haja amplo acesso às tecnologias digitais entre os municípios, a utilização dessas ferramentas para participação cidadã e acompanhamento das ações governamentais ainda é limitada. Há uma baixa utilização dos canais institucionais de transparência e ausência de políticas estruturadas de inclusão digital e formação cidadã, o que mantém a comunicação pública predominantemente informacional e pouco interativa.
A17	Comunicação organizacional e desinformação: uma reflexão sobre	Qualitativa, exploratória, descritiva, revisão	A desinformação influenciou negativamente a percepção da população sobre as medidas sanitárias, dificultando o controle da crise sanitária. A comunicação organizacional pública precisa ser

	comunicação pública no Brasil durante a pandemia da covid-19 (Oliveira e Colpo, 2021)	bibliográfica, análise de conteúdo	mais transparente, alinhada e baseada em evidências para combater a desinformação e fortalecer a confiança social em momentos de emergência.
A18	Dynamic analysis of emergency inter-organizational communication network under public health emergency: a case study of COVID-19 in Hubei Province of China (Lu; Liu; Wang, 2021)	Quantitativa, descritiva, estudo de caso	A cooperação entre diferentes organizações envolvidas na resposta à emergência foi essencial para a coordenação das ações. A análise da rede de comunicação institucional permitiu identificar pontos críticos e gargalos informacionais, evidenciando a importância de conexões adaptativas e flexíveis para aprimorar os sistemas de resposta em saúde pública.
A19	O gerenciamento de redes sociais digitais como possibilidade estratégica na comunicação pública: o caso do Instituto Federal do Rio de Janeiro (Fernandes e Galindo, 2020)	Qualitativa, exploratória, estudo de caso	O uso estratégico das redes sociais digitais pelo Instituto Federal do Rio de Janeiro (IFRJ) fortalece a transparência e a aproximação com os públicos interno e externo e contribui para a construção da identidade e da legitimidade institucional. O gerenciamento eficaz dessas plataformas amplia a participação cidadã e a disseminação de informações públicas, elementos essenciais para a comunicação governamental contemporânea.
A20	Comunicação Organizacional Pública: influências e desafios (Martins e Canopf, 2020)	Qualitativa, exploratória, revisão bibliográfica	A comunicação pública é essencial para a legitimação das instituições e para o fortalecimento da democracia, embora enfrente limitações estruturais e culturais internas. Existe uma grande demanda por profissionais qualificados e estratégias interativas que favoreçam um diálogo mais efetivo entre Estado e sociedade.
A21	O Estado da Arte da Comunicação Organizacional: as tendências do século XXI (Silva; Ruão; Gonçalves, 2020)	Qualitativa, exploratória, revisão bibliográfica	A comunicação organizacional no século XXI é marcada pela integração crescente das tecnologias digitais, ampliando a integração e a transparência entre organizações e seus públicos. A importância da comunicação estratégica alinhada aos valores institucionais fortalece a reputação e o engajamento, tornando a comunicação interna um fator fundamental na gestão da cultura organizacional em cenários de constante transformação.
A22	Comunicação Pública e Riscos Climáticos: quatro dimensões estratégicas para interação com comunidades em áreas de vulnerabilidade climática (Quinteros, 2020)	Qualitativa, descritiva, estudo de caso, análise de conteúdo	Como elemento central na gestão de riscos climáticos, a comunicação pública ainda é marcada por um modelo verticalizado e pelo distanciamento entre instituições e comunidades vulneráveis. Existem quatro dimensões comunicacionais fundamentais que influenciam a eficácia das políticas públicas voltadas à prevenção de desastres: percepção dos riscos, fluxo informacional, confiabilidade nas mídias e interação comunitária.
D1	O impacto da comunicação institucional: uma análise propositiva da comunicação digital do Campus Virtual de	Qualitativa, exploratória, análise de conteúdo	A comunicação institucional constitui uma ferramenta estratégica para ampliar a visibilidade das organizações, especialmente no contexto das redes sociais. Contudo, a implementação de mudanças organizacionais depende do engajamento do público interno. O papel de instituições como a Organização Pan-Americana da Saúde (OPAS) na



	Saúde Pública da OPAS (Cunha, 2024)		promoção de práticas comunicacionais voltadas à educomunicação e à saúde pública, é fundamental e evidencia a importância de pesquisas que contribuam para o desenvolvimento de políticas e estratégias comunicacionais mais eficazes.
D2	Política de comunicação para o Sistema Único de Saúde (SUS): estudo sobre a relação entre propostas das Conferências Nacionais de Saúde (CNS) e princípios da comunicação pública (Santos, 2024)	Qualitativa, exploratória, análise de conteúdo	Embora a comunicação pública na saúde seja amplamente reconhecida como elemento estratégico, ainda existem desafios na sua institucionalização no âmbito do Sistema Único de Saúde (SUS), sendo necessárias políticas comunicacionais mais estruturadas e integradas. A comunicação tem papel importante como instrumento para a democratização do acesso à informação e para o fortalecimento da cidadania no campo da saúde pública, por isso deve ser incentivada.
D3	Práticas comunicacionais integradas no Instituto Federal do Amazonas: desafios e possibilidades sob a perspectiva da comunicação pública (Muniz, 2023)	Qualitativa, exploratória, estudo de caso	As práticas de comunicação integrada em instituições públicas, como o Instituto Federal do Amazonas (IFA), enfrentam desafios estruturais e organizacionais, incluindo limitações de recursos e a necessidade de maior capacitação dos profissionais de comunicação. Porém, é notável o potencial dessas práticas para fortalecer a comunicação pública e ampliar o diálogo com a comunidade acadêmica e a sociedade, por meio da articulação entre setores e a adoção de estratégias colaborativas que são fatores relevantes para superar barreiras e ampliar os impactos da comunicação integrada.
D4	Contribuições de ferramentas digitais da comunicação organizacional para uma gestão eficiente em instituições públicas: um exame na Universidade Federal de Pernambuco (Turmina, 2022)	Qualitativa, exploratória, estudo de caso	Existe o reconhecimento da comunicação organizacional como elemento estratégico nas instituições públicas de ensino superior, especialmente diante dos processos de transformação digital. Há iniciativas voltadas à modernização da comunicação institucional, intensificadas durante o contexto da pandemia de COVID-19 que impulsionaram a adoção de ferramentas digitais e novos processos comunicacionais. A comunicação organizacional, articulada às tecnologias da informação e sustentada por processos e gestão de pessoas, constitui um fator essencial para o fortalecimento da gestão institucional.
D5	Comunicação organizacional e desenvolvimento sustentável: uma análise do relacionamento do Instituto Federal Catarinense com os seus públicos (Maia e Reis, 2021)	Qualitativa, exploratória, estudo de caso	A comunicação desempenha papel relevante na promoção do desenvolvimento sustentável, especialmente por meio do diálogo transparente e contínuo com diferentes públicos. Existem desafios na integração das estratégias comunicacionais, o que pode limitar o alcance e a efetividade dessas iniciativas, sendo necessário o aprimoramento de uma cultura organizacional orientada à sustentabilidade.



D6	A eficiência e a eficácia do Facebook para a comunicação organizacional de uma universidade pública na Amazônia (Flores, 2020)	Qualitativa, descritiva, estudo de caso	O uso de redes sociais, como o Facebook, por universidades públicas pode ampliar o alcance da comunicação institucional e favorecer a interação com a comunidade acadêmica, contribuindo para a democratização da informação. No entanto a efetividade dessas estratégias depende de uma gestão comunicacional estratégica e do engajamento ativo dos públicos. Existem limitações tecnológicas e diferenças no uso das plataformas entre os usuários, fatores que podem dificultar a continuidade e a eficácia da comunicação digital institucional.
T1	A comunicação organizacional em escolas públicas do município de Diamantina - MG (Rabelo, 2025)	Qualitativa, exploratória, estudo de caso	Os desafios na gestão da comunicação em contextos escolares, geralmente estão relacionados à ausência de planejamento estratégico, de diretrizes institucionais e de apoio técnico, além da limitada capacitação em habilidades comunicacionais. O WhatsApp se destaca como principal ferramenta de comunicação entre equipes escolares, estudantes e famílias, enquanto o uso de outras redes sociais ainda é incipiente. Apesar dessas limitações, há o interesse dos gestores em processos de formação que fortaleçam a comunicação institucional e favoreçam a relação com a diversidade de públicos no ambiente escolar.
T2	A implementação de uma política de comunicação organizacional integrada, estratégica e pública em uma instituição federal de ensino superior: um modelo a partir da experiência da UFSM (Predger, 2023)	Qualitativa, exploratória, descritiva, estudo de caso	A adoção de modelos de comunicação articulados contribui para fortalecer a transparência institucional e ampliar o engajamento dos públicos internos e externos, como a integração entre diferentes setores das universidades para garantir maior coerência e efetividade nas estratégias comunicacionais. A comunicação integrada é associada ao fortalecimento da identidade organizacional e ao reconhecimento público das instituições de ensino superior.
T3	As Políticas de Comunicação nas Organizações Públicas: Um Olhar Sobre as Universidades Federais Brasileiras (Martins, 2021)	Qualitativa, exploratória, estudo de caso	O ambiente comunicacional das universidades públicas brasileiras é marcado por elevada complexidade, exigindo estratégias comunicacionais precisas e orientadas para reduzir ruídos institucionais. A Comunicação é fundamental para estruturar a gestão da comunicação diante da diversidade de públicos que compõem a sociedade e a necessidade de ampliação das pesquisas nesse campo, considerando que as práticas comunicacionais nas organizações públicas ainda demandam maior maturidade e desenvolvimento.
T4	Tecnologia da Informação e Comunicação: um método para avançar a governança no setor	Qualitativa, exploratória, estudo de caso	A adoção sistemática das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) contribui para ampliar a transparência, a eficiência e o controle nos processos governamentais, sendo que a efetividade da governança pública depende da capacitação

	público do Brasil (Lacerda, 2020)		técnica dos profissionais e do alinhamento estratégico das TIC aos objetivos institucionais.
L1	Política de Comunicação Organizacional: uma proposta teórico-prática (Venâncio, 2025)	Qualitativa, exploratória, revisão bibliográfica, estudo de caso	A sistematização da comunicação organizacional por meio da implementação de Políticas de Comunicação Organizacional (PCO) é capaz de orientar de forma estruturada as interações entre instituições e seus públicos. A adoção de instrumentos metodológicos que integrem fundamentos teóricos e práticas de gestão contribui para fortalecer a transparência, a confiança e a legitimidade institucional. A relevância estratégica da PCO é fundamental para qualificar a gestão comunicacional e apoiar processos de governança alinhados às diretrizes legais e institucionais.
L2	Pesquisa e Extensão em Comunicação na América Latina (Pôrto Jr <i>et al.</i> , 2025)	Qualitativa, exploratória, revisão bibliográfica, análise de conteúdo	A integração de tecnologias emergentes, como a Inteligência Artificial, vem transformando práticas profissionais em diferentes áreas, incluindo a contabilidade e o jornalismo. É crescente o papel central da comunicação interna e interpessoal para a eficácia da gestão pública e cultural. A dimensão ética e humana da comunicação é evidenciada em práticas que valorizam a empatia no atendimento em saúde e a reconstrução da memória coletiva em contextos de pós-conflito.

Legenda: A: artigo; D: dissertação; T: tese; L: livro

Fonte: Elaboração própria (2026).

O mapeamento das produções sobre comunicação organizacional no setor público revela uma grande variedade de temas ao mesmo tempo em que evidencia a crescente preocupação com a participação da população no que diz respeito ao fluxo de comunicação entre governo e sociedade. Das 34 publicações revisadas, 6 foram publicadas em 2020, representando 17,64% do total. No ano de 2021, o número de publicações aumentou para 8, sendo o ano com maior número de produções, o que corresponde a 23,52% do total. Em 2022 foram feitas 6 publicações, o que representa 17,64%, mesmo percentual registrado em 2020. Em 2023, foram publicadas 5 produções, representando 14,70% do total. Em 2024 o número de publicações caiu para 4, sendo o ano com menos publicações, o que equivale a 11,76%. Até 15 de dezembro de 2025, 5 produções foram publicadas, correspondendo a 14,70% do total, um valor igual ao registrado em 2023. É interessante observar que os valores são constantes e que não há uma variedade significativa de publicações entre os anos analisados.

Em relação às metodologias, predominam as análises qualitativas, com 31 documentos (86,11%), refletindo o interesse em investigar os aspectos subjetivos e institucionais da comunicação pública. Apenas 13,88% (3 documentos) são estudos quantitativos, todos sendo pesquisas internacionais publicados em inglês. Das 31 publicações qualitativas, 28 destacam o foco exploratório e fazem uma análise bibliográfica, sistemática ou um estudo de caso, as 3



restantes são descritivas, combinando estudo de caso com análise de conteúdo ou *survey*. A continuidade de publicações entre os anos de 2020 e 2025 indica uma consolidação do tema comunicação. Isso se deve ao fato de que, por estar diretamente relacionado com a inovação pública e a modernização administrativa, as pesquisas nessa área demonstram um reconhecimento de sua importância estratégica para o avanço e melhoria das práticas governamentais.

A análise do conteúdo dos estudos sobre a comunicação na administração pública revelou tendências variadas de abordagens e focos. A literatura científica aponta como principais áreas de interesse o impacto social da comunicação pública, a relação com a modernização administrativa e inovação organizacional, as ferramentas digitais e estratégicas que agregam na melhoria dos processos de comunicação, a implementação de uma política de comunicação organizacional (PCO), a comunicação de risco e de crise, especialmente após a pandemia do COVID-19 e os desafios enfrentados pelas organizações públicas, como prefeituras, escolas e universidades, na implementação e gerenciamento de um sistema de comunicação eficaz. Essa diversidade de áreas estudadas mostra que a comunicação pode ser amplamente utilizada como ferramenta que contribui para a eficiência administrativa nos mais diversos órgãos governamentais.

Dos 34 documentos analisados, 8 (23,52%) abordam como principal tema a comunicação como ferramenta estratégica essencial para o bom desempenho da administração pública (A1, A12, A20, T2, T3, D3, L1 e L2). Esses trabalhos analisam de que maneira a comunicação é utilizada de forma estratégica nas instituições e quais trazem alguns exemplos que evidenciam essa configuração, como o Portal da Transparência e o Governo Eletrônico (e-gov). O estudo A1, por exemplo, aborda a participação social, a transparência e a prestação de contas como resultados de uma implantação estratégica dos processos comunicacionais no ambiente governamental. O artigo A20 evidencia a comunicação como elemento essencial nas instituições públicas e expõe como desafio a necessidade de profissionais capacitados na área e de estratégias comunicacionais interativas. O estudo T2 destaca a importância de um modelo de comunicação articulado e como esse fator influencia a percepção dos públicos internos e externos da Universidade Federal de Santa Maria, gerando reconhecimento público e fortalecendo a identidade institucional. Por outro lado, a tese traz para discussão o fato de muitas instituições públicas de ensino superior ainda não adotarem a comunicação como um processo essencial para os seus negócios, o que pode afetar os esforços e investimentos realizados na área, fazendo com que o órgão tenha dificuldades em questões relacionadas à

transparência, integração entre áreas e reconhecimento social. O livro L1 trata-se de um guia de como implementar a PCO na administração pública, enfatizando a importância de sistematizar todos os documentos sobre comunicação a fim de que qualquer órgão ou instituição possa implementar os protocolos de forma eficaz. Ao analisar esse primeiro conjunto de publicações, é possível observar que a comunicação aplicada ao serviço público apresenta resultados satisfatórios. Por outro lado, os estudos demonstram a necessidade de maiores investimentos na área de comunicação e a implementação de novas estratégias de comunicação que possam contribuir com o fortalecimento dos processos e dos resultados das instituições públicas.

A comunicação de risco é o tema de 6 produções (17,64%) e trata da relevância da comunicação em momentos de emergências climáticas e de saúde pública (A2, A13, A14, A17, A18 e A22). O artigo A17 reforça a importância de um sistema de comunicação eficiente em uma sociedade e em seus governos, mais especificamente no contexto da Covid-19. O trabalho ressalta como critério essencial a divulgação de informações baseadas em evidências, pois afirma que a desinformação influenciou de forma negativa a percepção da população em relação às medidas sanitárias adotadas durante a pandemia do covid. O artigo A2 explora a comunicação de risco em áreas que sofrem com os alagamentos ocasionados pelas crescentes chuvas e trata da importância da comunicação por canais formais, realizadas através de ações públicas, em meio as comunicações feitas por canais informais como boca-a-boca que podem gerar maior insegurança populacional. Já, o artigo A22 aborda as dimensões estratégicas de comunicação em áreas de vulnerabilidade climática e como essas estratégias podem garantir maior prevenção de riscos, além de reforçar que, em tempos de emergências climáticas, a atualização e a inovação das estratégias comunicacionais são fundamentais para que haja uma rápida resposta aos desafios ambientais. Ao observar esse grupo de artigos, percebe-se que a comunicação está inserida nos mais diversos ambientes e que, nos casos citados, desenvolver um sistema comunicacional eficiente contribui com a proteção social, com o desenvolvimento da confiança da população para com o governo, além de salvar vidas e evitar que desastres maiores aconteçam.

O levantamento das produções também evidenciou 4 artigos (11,76%) que trazem o estado de conhecimento da comunicação pública como abordagem principal (A6, A7, A8, A21). O artigo A6 realiza esse estudo especificamente nas instituições de ensino brasileiras e conclui que muitas delas focam apenas na comunicação interna, deixando de lado a comunicação com seus públicos externos e com a sociedade. Afirma também que existe uma carência nos estudos

voltados para o uso das tecnologias digitais nas práticas de comunicação e enfatiza a necessidade de avanços na área comunicacional no ambiente educacional. Já o artigo A21 conclui que a comunicação estratégica e o uso de tecnologias digitais integradas a comunicação contribuem com a interação transparente e engajamento entre governo e sociedade. Ou seja, analisando os 4 artigos mencionados foi possível identificar um padrão nos resultados levantados pelos estados de conhecimento no que diz respeito a importância do uso das tecnologias digitais nos processos de comunicação.

O uso das redes sociais e das ferramentas digitais integradas a comunicação pública é o tema específico de 5 trabalhos (14,70%) que estão distribuídos entre artigos, dissertações e teses (A11, A19, D4, D6 e T4). O artigo A11 analisa o uso da plataforma X (antigo *twitter*) para realizar comunicação externa pela polícia alemã. A Polícia alemã utiliza essa ferramenta para tentar driblar as dificuldades que existem em meios de comunicação mais tradicionais. Foi possível concluir que há maior engajamento da população quando os assuntos postados no X são sobre segurança pública do que quando se trata apenas de assuntos administrativos e que o melhor meio de comunicação é relativo, sendo preciso analisar cada caso de acordo com as demandas, os objetivos e os públicos de cada órgão para identificar a melhor forma de comunicar. A dissertação D4, analisou a contribuição do uso das ferramentas digitais de comunicação na Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). O estudo ressalta a comunicação como fator estratégico para a organização e o alinhamento desses processos com as pessoas e com os demais procedimentos. Após a pandemia do COVID-19, a universidade adquiriu um pacote robusto de ferramentas de comunicação digitais e já possui uma Pró-Reitoria que trabalha diretamente com essas tecnologias. Nesse contexto, percebe-se o alinhamento dos sistemas de comunicação da universidade com os preceitos da modernização administrativa.

Um total de 3 materiais (8,82%) tratam especificamente da comunicação pública interna (A10, D1 e T1). O artigo A10 aborda a relação da comunicação interna com o nível de comprometimento dos funcionários de órgãos públicos. A pesquisa concluiu que uma comunicação interna alinhada aos valores das organizações influencia a opinião e a sensação de pertencimento dos colaboradores, permitindo que o servidor trabalhe mais motivado por possuir informações importantes disponíveis para realização dos seus trabalhos e por fazer parte de uma cadeia de comunicação mais enxuta, permitindo que as informações fluam e cheguem a todos que precisam estar cientes delas. Esse tema reforça a importância da comunicação interna para as instituições, pois para que a comunicação cumpra seu papel, é necessário que

haja um alinhamento interno de informações, o que implica que os servidores dominem e compreendam esse processo para que possam evitar ruídos e retrabalho e entregar melhores resultados para a população. Já, 5 estudos (14,70%) trazem como foco da pesquisa os desafios de algumas organizações como a Prefeitura Municipal de Rio Paranaíba, o Sistema Único de Saúde (SUS) e o Instituto Federal Catarinense (IFC) em mudar a cultura organizacional da comunicação anteriormente estabelecida para implementar uma comunicação estratégica e que alcance todos os seus públicos, internos e externos. Nesse contexto, a dissertação D2 afirma que há o reconhecimento da comunicação pública na saúde como ferramenta estratégica e de acesso à democracia e a participação popular, mas que ainda é necessário o incremento de políticas mais integradas e estruturadas para que seja possível o alcance e entendimento de todos os níveis que atuam no sistema de segurança pública.

Por fim, 3 artigos (8,82%) tem como foco temas com o viés mais social (A9, A15 e A16) como o estudo A9 que busca entender como a comunicação social impacta a sociedade e como se dá seu papel cívico junto a população. Por outro lado, o artigo A16 aborda a comunicação como instrumento de democracia, construção da cidadania e transparência pública.

A análise dos resultados indica que a comunicação pública se estabeleceu, ao longo do tempo, como um campo diverso que atravessa diferentes setores, órgãos e instituições, abrangendo desde equipes internas de um mesmo setor até prefeituras municipais e órgãos do Sistema Único de Saúde (SUS). Apesar dos desafios, como a ausência de políticas de comunicação organizacional (PCO) em parte das instituições, nota-se que a comunicação tem se adaptado às mudanças sociais e administrativas, abrindo espaço para o diálogo interno e para a interação entre governo e sociedade. Esse processo fortalece a assertividade das práticas comunicacionais, incentiva o compromisso das instituições com a opinião pública e aproxima a população da implantação e monitoramento das políticas públicas, favorecendo maior engajamento, fiscalização social e participação ativa da sociedade.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa buscou examinar o estado da arte da comunicação organizacional no setor público, com ênfase no contexto da modernização administrativa. O resultado dos 34 documentos analisados indica que a comunicação pública passou a ocupar um espaço cada vez mais relevante na gestão das instituições. Isso se deve a iniciativas como a formalização da comunicação interna como um elemento fundamental para uma gestão eficaz e à expansão das práticas comunicacionais além das fronteiras institucionais, permitindo que a população tenha

acesso a informações de maneira contínua e acessível.

Nesse processo, as redes sociais e as tecnologias da informação e comunicação (TICs) desempenham papel fundamental, ao transformar a comunicação, que antes era marcada por um viés burocrático em uma prática estratégica que se alinha à lógica da modernização administrativa. Essa mudança está diretamente relacionada aos princípios da Nova Gestão Pública (NGP), que destacam a comunicação como eixo fundamental para a construção de uma administração pública mais eficaz e responsiva.

Dessa forma, após o levantamento realizado, é possível concluir que os objetivos estabelecidos foram atingidos, uma vez que as práticas de comunicação têm desempenhado função estratégica consistente, focada no fortalecimento da gestão, na promoção da integração institucional, nas demandas e escuta populacional e na qualidade de vida dos servidores públicos. Esta pesquisa permitiu mapear as principais abordagens teóricas nos estudos sobre comunicação na administração pública, bem como identificar tendências temáticas e metodológicas presentes nas publicações. Além disso, revelou lacunas e oportunidades que se abrem futuras pesquisas na área.

Dentre os materiais analisados, o tema mais discutido foi a comunicação estratégica como ferramenta de gestão (8 materiais), seguida pela comunicação de risco (6 materiais). Esse fato demonstra a mudança de viés pela qual a comunicação pública tem passado. Isso ocorre ao construir relacionamentos com a sociedade, servidores, fornecedores e demais entidades públicas e privadas, além de assegurar a publicidade e a transparência, fortalecendo a democracia e proporcionando uma nova perspectiva sobre a comunicação interna.

O levantamento evidenciou que entre os principais benefícios da comunicação pública estão a melhoria dos processos internos, o que provoca a redução dos ruídos no repasse de informações e fortalece o engajamento social ao aproximar o cidadão das políticas públicas. Além disso, o estudo destacou a relevância da comunicação na prevenção de crises ambientais e urbanas, permitindo a antecipação e divulgação de informações oficiais por meio dos canais digitais formais, contribuindo para uma maior segurança e confiança da população no governo. Somado a isso, verificou-se que a comunicação pública é essencial para a consolidação da reputação institucional, fortalecendo a credibilidade das organizações governamentais perante a população.

Por outro lado, é importante destacar os desafios apontados na análise dos documentos. Observa-se que ainda existem órgãos públicos que operam de acordo com os princípios de uma administração burocrática, o que reforça essa percepção junto à população. Soma-se a isso a

necessidade de profissionais qualificados na área de comunicação, devido a demanda social por informações rápidas, claras e precisas. Além disso, verifica-se a falta de Planos de Comunicação Organizacional bem estruturados, evidenciando a necessidade de uma mudança cultural mais abrangente nas instituições públicas. Essa transformação é fundamental para implementar práticas comunicacionais estratégicas, que possam alinhar efetivamente as demandas sociais aos processos da gestão pública moderna.

Com base nessas considerações, recomenda-se que pesquisas futuras explorem mais a fundo a comunicação pública interna e como ela afeta a qualidade de vida dos servidores, o clima organizacional e a entrega de resultados à população. No levantamento realizado, apenas 3 materiais abordaram esse assunto de forma específica, mas sua importância é fundamental, pois um PCO bem-sucedido começa internamente. Quando os fluxos de comunicação são claros, a execução de tarefas se torna mais fácil, os processos são realizados de forma mais eficiente e há uma redução nos erros e no desperdício de recursos públicos. Outro tema presente em 5 trabalhos pesquisados, e que merece ser aprofundado é a relação entre comunicação e ferramentas digitais, especificamente o uso da acessibilidade digital e da linguagem cidadã para prevenir a exclusão digital. Esses elementos desempenham um papel importante no combate à desinformação institucional (*fake news*) e sem comunicação digital adequada, não há inclusão social nem cidadania. Pesquisas nessas áreas podem ajudar a fortalecer a comunicação pública como uma política estratégica, expandindo sua atuação além da simples disseminação de informações e incluindo aspectos como articulação organizacional, avaliação de resultados, incentivo à participação social e combate à desinformação.

Por fim, conclui-se que o estudo realizado por meio do estado da arte proporcionou uma compreensão mais aprofundada das transformações que os órgãos governamentais vivenciam por meio da comunicação organizacional pública, sendo possível identificar seus impactos na sociedade e os desafios relacionados a esse processo. Além disso, também foi possível identificar as abordagens predominantes nas pesquisas publicadas nos últimos cinco anos sobre o tema, bem como delimitar os campos mais estudados e aqueles que precisam de mais investigação e aprofundamento.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA NACIONAL DE SAÚDE SUPLEMENTAR (ANS). **Plano de comunicação institucional**. Brasília, DF, [s.d.]. Disponível em: <https://www.gov.br/ans>. Acesso em: 28 jul. 2025.

ARAÚJO DE MELO, Sílvia Letícia; CARNIELLO, Mônica Franchi. A comunicação pública

como instrumento de desenvolvimento, democracia e construção da cidadania: análise das práticas de transparência e acesso à informação no Município de São Luís, MA. **Interações**, Campo Grande, v. 22, n. 3, p. 819–837, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.20435/inter.v22i3.2945>. Acesso em: 10 mar. 2026.

ALVIM-SILVA, Ana Eliza Ferreira; PEREIRA, José Roberto; AGUIAR, Cibele Maria Garcia de. **Some contributions of Habermas to the study of public communication of science**. Marília, v. 44, n. 4, p. 21–44, out./dez. 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0101-3173.2021.v44n4.02.p21>. Acesso em: 10 mar. 2026.

BRANDÃO, Elizabeth Pazito. Usos e significados do conceito de comunicação pública. In: DUARTE, Jorge (Org.). **Comunicação pública: Estado, mercado, sociedade e interesse público**. São Paulo: Atlas, 2012. p. 23–41.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 28 jul. 2025.

BRASIL. Governo Federal. **Brasil Participativo**. Brasília, DF, 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/brasilparticipativo>. Acesso em: 9 dez. 2025.

BRASIL. Governo Federal. **Governo sanciona lei que garante comunicação pública mais clara e fácil de entender**. Brasília, DF, nov. 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/noticias/2025/novembro/governo-sanciona-lei-que-garante-comunicacao-publica-mais-clara-e-facil-de-entender>. Acesso em: 9 dez. 2025.

BRASIL. **Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011**. Lei de Acesso à Informação. Brasília, DF: Presidência da República, 2011. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/12527.htm. Acesso em: 28 jul. 2025.

BRASIL. **Lei nº 12.965, de 23 de abril de 2014**. Marco Civil da Internet. Brasília, DF: Presidência da República, 2014. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/12965.htm. Acesso em: 28 jul. 2025.

BRASIL. **Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República**. Saiba mais sobre o ComunicaBR. Brasília, DF, 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/secom/pt-br/aceso-a-informacao/comunicabr/saiba-mais-sobre-o-comunicabr>. Acesso em: 25 fev. 2026.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. A reforma do Estado nos anos 90: lógica e mecanismos de controle. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 31, n. 3, p. 7-23, 1997.

CARARETO, Mariana; ANDRELO, Roseane; RUÃO, Teresa. How can organizational communication impact society? **Revista Internacional de Relaciones Públicas**, Málaga, v. 12, n. 23, p. 163–184, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.5783/revrpp.v12i23.754>. Acesso em: 10 mar. 2026.

CARVALHO, Guilherme Martins de; COSTA, André Rodrigues Martins; SOUZA, Ana Amanda de. Cultura organizacional e comunicação interna na administração pública federal: uma análise da CGU. **e-Com**, Belo Horizonte, v. 13, n. 1, p. 32–46, 2021. Disponível em: <https://revistas.unibh.br/ecom/article/view/3205>. Acesso em: 28 jul. 2025.

CUNHA, Yasmim Helleen. **O impacto da comunicação institucional**: uma análise propositiva da comunicação digital do Campus Virtual de Saúde Pública da OPAS. 2024. Dissertação (Mestrado em Estudos de Mídia) Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2024.

DUARTE, Jorge (Org.). **Comunicação pública**: Estado, mercado, sociedade e interesse público. São Paulo: Atlas, 2007.

DUARTE, Jorge. Comunicação pública. In: SILVA, Luiz Martins da (Org.). **Algumas abordagens em comunicação pública**. Brasília: Casa das Musas, 2003. p. 7-19.

DUARTE, Jorge. **Planejamento de comunicação governamental**. Brasília: Secretaria de Comunicação da Presidência da República, 2009.

DUARTE, Jorge Antonio Menna; HERINGER, Leandro Peters; SENA, Kárta Emanuelle Ribeiro (Org.). **Gestão da comunicação pública**: estudos do X Encontro Brasileiro de Administração Pública. Brasília: Associação Brasileira de Comunicação Pública; Sociedade Brasileira de Administração Pública, 2023.

FERNANDES, Juliana Caroline Alves dos Santos; GALINDO, Flávia Luzia Oliveira da Cunha. O gerenciamento de redes sociais digitais como possibilidade estratégica na comunicação pública: o caso do Instituto Federal do Rio de Janeiro. **Ciência da Informação em Revista**, Maceió, v. 7, n. 3, p. 77-99, set./dez. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.28998/cirev.2020v7n3e>. Acesso em: 10 mar. 2026.

FERREIRA, Norma Sandra de Almeida. As pesquisas denominadas Estado da Arte. **Educação & Sociedade**, Campinas, ano 23, n. 79, p. 257-272, 2002.

FLORES, Amanda Cristina Oliveira Mota. **A eficiência e a eficácia do Facebook para a comunicação organizacional de uma universidade pública na Amazônia**. 2020. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação) Universidade Federal do Amazonas, 2020.

FOSSÁ, Maria Ivete; CARDOSO, Onésimo de Oliveira. **Comunicação estratégica**: dimensões e interfaces. Santa Maria: UFSM, 2008.

FOSSÁ, Maria Ivete; PÉRSIGO, Patrícia M. **Estratégias de comunicação organizacional**. Santa Maria: Facos-UFSM, 2011.

GERALDES, Elen; PIMENTA, Gisele; LOPES, Helen. Informar e comunicar: desafios das universidades diante da pandemia do novo coronavírus. **Comunicologia**, v. 15, n. 2, p. 1-18, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.31501/clogia.v15i2.12851>. Acesso em: 10 mar. 2026.

HADDAD, Sérgio (Org.). **Educação de jovens e adultos no Brasil (1986-1998)**. Brasília, DF: Inep, 2002.

HOOD, Christopher. A public management for all seasons? **Public Administration**, v. 69, n. 1, p. 3-19, 1991.

IPEA. **Modernização na administração pública**. Brasília, DF: Ipea, 2015. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/1921>. Acesso em: 28 jul. 2025.

JANN, Werner; REICHARD, Christoph. Melhores práticas na modernização do Estado. **Revista do Serviço Público**, v. 53, n. 3, p. 33-52, 2014. Disponível em:

<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/288>. Acesso em: 28 jul. 2025.

JUNGBLUT, Marc; JUNGBLUT, Jens. Do organizational differences matter for the use of social media by public organizations? **Public Administration**, v. 100, n. 4, p. 821–840, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/padm.12747>.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Comunicação organizacional: conceitos e dimensões**. São Paulo: Saraiva, 2009.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2006.

LACERDA, Veronica Telino Leal de. **Tecnologia da informação e comunicação: um método para avançar a governança no setor público do Brasil**. 2020. Tese (Doutorado em Ciência da Computação) Universidade Federal de Pernambuco, Centro de Informática, 2020.

LEAL, Leruama Pena; SILVA, André Vasconcelos da. A importância da gestão estratégica da comunicação na administração pública. **Humanidades & Tecnologia (FINOM)**, v. 60, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17195894>.

LEIJERHOLT, Ulrika; BIEDENBACH, Galina; HULTÉN, Peter. Internal brand management in the public sector: the effects of internal communication, organizational practices, and PSM on employees' brand perceptions. **Public Management Review**, v. 24, n. 3, p. 442–465, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1834607>. Acesso em: 10 mar. 2026.

LU, Yunmeng; LIU, Tiezhong; WANG, Tiantian. Dynamic analysis of emergency inter-organizational communication network. **Natural Hazards**, v. 109, n. 3, p. 2003–2026, 2021.

MAIA, Gabriela Meira; REIS, Clóvis. Comunicação organizacional e desenvolvimento sustentável. **Latin American Journal of Business Management**, v. 12, n. 2, p. 10–18, 2021.

MAFRA, Rennan Lanna Martins; FREITAS, Adriana Helena de Almeida. Comunicação organizacional, microcefalia e estéticas da diferença: análise de dois anos de discursos do governo federal frente à epidemia do vírus Zika. **Saúde e Sociedade**, São Paulo, v. 30, n. 3, e200471, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0104-12902021200471>. Acesso em: 10 mar. 2026.

MARTINS, Cristiane Venancio de Oliveira. **As políticas de comunicação nas organizações públicas: um olhar sobre as universidades federais brasileiras**. 2021. Tese (Doutoramento em Ciências da Comunicação) Universidade do Minho, Instituto de Ciências Sociais, 2021.

MARTINS, João Cubas; CANOPF, Liliane. Comunicação organizacional pública: influências e desafios. **Revista Faz Ciência**, v. 22, n. 36, p. 104–116, 2020.

MARTINS, Mário Henrique da Mata; LIMA-SILVA, Fernanda; CRUZ, Caio; CUNHA, Maria Alexandra Viegas Cortez da. Risk communication in flood-prone communities. **Interface**, v. 29, e230660, 2025.

MASSUCHIN, Michele Goulart; QUADROS, Claudia Irene de; COMEL, Naiza; IOSCOTE, Fábria; OLIVEIRA, Paula Andressa de; KOHLS, Chirlei. A comunicação pública no campo da pesquisa em comunicação. **Contracampo**, v. 42, n. 3, p. 1–17, 2023.

MATOS, Heloiza Rangel de. Planejamento de comunicação pública: pressupostos, estratégias

e métodos. **Revista Organicom**, v. 8, n. 15, p. 78-89, 2011.

MUNIZ, Pâmela Constantin de Medeiros. **Práticas comunicacionais integradas no Instituto Federal do Amazonas: desafios e possibilidades sob a perspectiva da comunicação pública**. 2023. 126 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia) Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, 2023.

NORO, Cristiane Aparecida da Silva; CRUZ, Carla Maria Lopes da; KLÉBER, Ana Elisa. Comunicação organizacional em instituições de ensino superior. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 15, n. 1, p. 201–221, 2024.

OLIVEIRA, Maria Livia Pacheco de; COLPO, Caroline Delevati. Comunicação organizacional e desinformação. **Organicom**, v. 18, n. 37, p. 49–61, 2021.

OSBORNE, David; GAEBLER, Ted. **Reinventando o governo: como o espírito empreendedor está transformando o setor público**. Brasília: ENAP, 1994.

PALOSCHI, Joana Helena; ZUCOLOTTI, Andréia Modrzejewski. Comunicação organizacional em instituições de ensino no Brasil. **#Tear: Revista de Educação, Ciência e Tecnologia**, v. 12, n. 2, p. 1–20, 2023.

PORTAL DO SERVIDOR. **Governo sanciona lei que garante comunicação pública mais clara e fácil de entender**. Brasília, nov. 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/noticias/2025/novembro/governo-sanciona-lei-que-garante-comunicacao-publica-mais-clara-e-facil-de-entender>. Acesso em: 9 dez. 2025.

PÔRTO JR., Gilson *et al.* (Orgs.). **Pesquisa e Extensão em Comunicação na América Latina**. Palmas: Observatório Edições; Felafacs, 2025.

QUINTEROS, Cora Catalina Gaete. Comunicação pública e riscos climáticos. In: CONGRESSO BRASILEIRO CIENTÍFICO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL, 14., São Paulo, 2020. **Anais [...]**. São Paulo: Abrapcorp, 2020.

RABELO, Eliane Sales Pereira. A comunicação organizacional em escolas públicas do município de Diamantina-MG. In: SEMANA DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO (PPGED/UFVJM), 2025, Diamantina. **Anais [...]**. Diamantina: UFMJM, 2025.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1981.

RECIFE. Prefeitura do Recife. **App Conecta Recife**. Recife, 2025. Disponível em: <https://www2.recife.pe.gov.br/servico/app-conecta-recife>. Acesso em: 9 dez. 2025.

RENOVATO, Kamila Caixeta; CRUZ, Iara Martins de Araújo; FRAGOSO, Virgínia de Moura; NUNES; Suzana Gilioli da Costa. Comunicação organizacional nas instituições: uma revisão sistemática da literatura. **Humanidades & Inovação**, v. 9, n. 13, 2022.

SANTOS, Ubirajara Rodrigues dos. **Política de comunicação para o Sistema Único de Saúde (SUS): estudo sobre a relação entre propostas das Conferências Nacionais de Saúde (CNS) e princípios de comunicação pública**. 2023. Dissertação (Mestrado em Comunicação) Universidade de Brasília, Faculdade de Comunicação, 2023.

SILVA, Geymeesson Brito da; RODRIGUES, José Lucas de Souza. Potencialidades e

implicações no processo de inovação na gestão pública brasileira. **Research, Society and Development**, v. 11, n. 12, e159111234334, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.33448/rsd-v11i12.34334>. Acesso em: 10 mar. 2026.

SILVA, Sónia; RUÃO, Teresa; GONÇALVES, Gisela. O estado da arte da comunicação organizacional: as tendências do século XXI. **Observatorio (OBS*) Journal** Lisboa, v. 14, n. 4, p. 98–118, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.15847/obsOBS14420201652>. Acesso em: 10 mar. 2026.

TEIXEIRA, Paulo Marcelo Marini. Estados da arte: aparando arestas na compreensão dessa modalidade de pesquisa. **Ciência & Educação**, v. 29, e23034, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1516-731320230034>. Acesso em: 10 mar. 2026.

TURMINA, Katharine Galdino Maia Gomes. **Contribuições de ferramentas digitais da comunicação organizacional para uma gestão eficiente em instituições públicas: um exame na Universidade Federal de Pernambuco**. 2022. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste) Universidade Federal de Pernambuco, 2022.

VENÂNCIO, Cristiane. **Política de comunicação organizacional: uma proposta teórico-prática para quem deseja construir relacionamentos seguros com os públicos de sua organização**. Curitiba: Editora Dialética, 2025.

WEBER, Max. **Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva**. Brasília, DF: Editora UnB, v. 1, 1999.