

Assembleia Legislativa de Mato Grosso do Sul

Guia para Gestão da Comunicação Institucional

Autores

Evellyn Delgado Abelha

Dr. Felipe Quevedo-Silva

Campo Grande - MS

Abril/2023

Sumário

1 Apresentação	3
2 Sobre o Guia de Comunicação Institucional.....	4
2.1 A quem se destina?	4
2.2 Qual o objetivo?	5
2.3 Qual a origem?.....	5
3 Ferramentas de gestão da comunicação	6
3.1 Política de comunicação	7
3.2 Planejamento de comunicação.....	8
3.3 Planejamento de comunicação de crise	14
4 Colocando em prática.....	15
Referências	16

1 Apresentação

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

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

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

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

2 Sobre o Guia de Comunicação Institucional

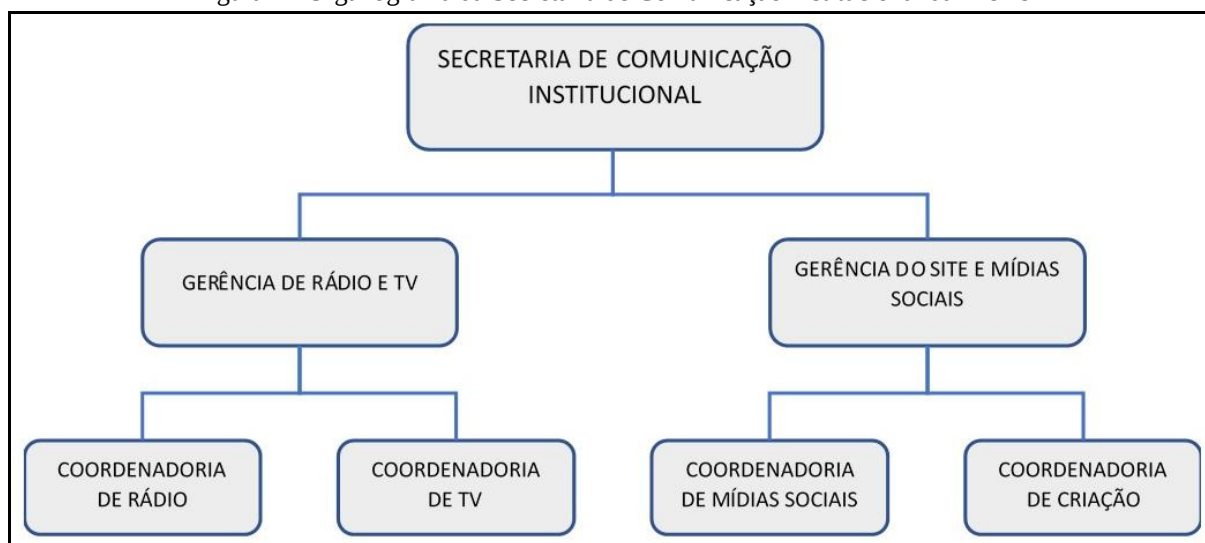
2.1 A quem se destina?

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

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

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

Figura 1 - Organograma da Secretaria de Comunicação Institucional da Aלים



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

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

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

2.2 Qual o objetivo?

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

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

2.3 Qual a origem?

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

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

3 Ferramentas de gestão da comunicação

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

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

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

3.1 Política de comunicação

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

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

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

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

3.2 Planejamento de comunicação

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- **Diagnóstico**

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

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

Quadro 1 - Sugestão de *check list* para diagnóstico

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

- **Definição de públicos**

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

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

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

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

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

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

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

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

- **Plano de comunicação ou de ação**

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

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

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

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

Quadro 3 - Sugestão para composição do plano de ação

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

- **Medição e avaliação**

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

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

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

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

Quadro 4 - Sugestão para registro de medição e avaliação

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

- **Revisões e prazos**

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

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

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

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

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

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

3.3 Planejamento de comunicação de crise

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

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

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

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

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

Quadro 5 - Sugestão para planejamento de comunicação de crises

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

4 Colocando em prática

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

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

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

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

Referências

BRASIL. Constituição Federativa do Brasil. **República Federativa do Brasil**, [S. l.], p. 514, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm. Acesso em: 8 jun. 2021.

BRASIL. Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal e dá outras providências. [S. l.], p. 1–12, 2011. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/12527.htm. Acesso em: 8 jun. 2021.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

VEGA-ALMEIDA, Rosa Lidia; IGLESIAS-ALFONSO, Claudia; MORUA-DELGADO, Masiel; COSSÍO-CÁRDENAS, Gema. Plan de comunicación del Sistema de Inteligencia

Colaborativa para el Grupo Empresarial Bio Cuba Farma. **Revista Cubana de Información en Ciencias de La Salud**, [S. l.], v. 31, n. 2, p. 1–23, 2020. Disponível em: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2307-21132020000200004. Acesso: 3 fev. 2022.

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

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

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